

# **Initiatives de gestion dans les conseils scolaires de l'Ontario : Favoriser le rendement des élèves en réduisant les distracteurs**

**Nancy Naylor  
Sous-ministre adjointe  
Division des opérations et des finances  
Ministère de l'Éducation de l'Ontario**

Présenté à:  
**Communauté canadienne des chercheurs en éducation**  
Vancouver, C.-B.  
31 mai au 3 juin 2008

## *Introduction*

Depuis quatre ans, l'Ontario<sup>1</sup> a lancé d'importantes réformes de l'éducation. L'élection d'un gouvernement ayant à cœur l'éducation a conduit à prêter une attention particulière à l'amélioration du rendement des élèves, à la réduction des écarts de rendement entre les élèves et à la reprise de confiance dans le système d'enseignement public. Comme le montrent les meilleurs résultats obtenus par les élèves du primaire aux tests normalisés et la hausse des taux d'obtention de diplômes parmi les élèves du niveau secondaire, les premiers résultats sont encourageants.

Pour atteindre ces résultats, il a fallu mettre en place un vaste éventail d'initiatives et de moyens de soutien. Le ministère de l'Éducation a créé le Secrétariat de la littératie et de la numératie pour piloter les améliorations dans le secteur primaire et la Stratégie visant la réussite des élèves pour guider les changements dans le secteur secondaire. Des investissements et des ressources ont été consacrés au perfectionnement professionnel du personnel enseignant et de la direction des écoles, et de nouveaux cadres ont été élaborés pour orienter l'éducation de l'enfance en difficulté, l'éducation des Autochtones et l'éducation en langue française.

L'un des éléments porteurs de ces réformes a été la place importante accordée à une gestion solide et le lancement de tout un ensemble d'initiatives à l'échelle du secteur pour appuyer et améliorer la gestion. Les conseils scolaires gèrent d'importantes sommes de fonds publics, sont de gros employeurs et, en réalité, de grandes sociétés immobilières et de transport. De toute évidence, le pivot de l'organisation est l'éducation, mais il faut gérer efficacement ces responsabilités connexes pour réduire les distracteurs.

Comme dans le passé, certains problèmes de budget et de gestion ont surgi depuis quatre ans dans le secteur ontarien. Malgré d'importantes augmentations du financement (24 pour cent répartis sur quatre ans; 29 pour cent de hausse du financement par élève, pour atteindre 9 400 \$ par élève), un petit nombre de conseils scolaires accusent un déficit. Dans d'autres conseils, la gestion du personnel et les dépenses des conseillères et conseillers scolaires posent des problèmes et, dans d'autres encore, ce sont la gestion des projets d'immobilisations et la dette à long terme qui représentent la difficulté. Sans

---

<sup>1</sup> L'Ontario est une compétence qui compte à peine un peu moins de deux millions d'élèves et 72 conseils scolaires, organisés en quatre secteurs : conseils des écoles publiques de langue anglaise, conseils des écoles catholiques de langue anglaise, conseils des écoles publiques de langue française et les conseils des écoles catholiques de langue française. On prévoit le financement annuel de l'éducation pour l'année scolaire 2007-2008 à 18 445 000 millions de dollars.

oublier ceux qui se heurtent à des problèmes de budget pour assumer leurs responsabilités en matière de transport scolaire.

Dans ces situations, l'aide ou l'intervention du ministère ont été régulièrement sollicitées. Si des solutions ont été trouvées pour régler des exemples particuliers de problèmes, le ministère s'est toutefois mis à penser à élaborer une approche globale pour évaluer et appuyer un système de gestion de haute qualité dans les conseils scolaires de l'Ontario.

Deux développements clés ont soutenu cette orientation. De plus grandes responsabilités ont été attribuées au vérificateur général de la province pour qu'il examine le secteur public élargi, y compris les conseils scolaires. L'une des premières études portait sur les méthodes d'approvisionnement appliquées dans les conseils scolaires, étude qui a débouché sur des recommandations pour améliorer ces dernières. Compte tenu de l'envergure du secteur de l'éducation, on pouvait s'attendre à ce que le vérificateur général s'intéresse régulièrement à d'autres sujets concernant les conseils scolaires.

En outre, la province of Ontario a adopté de nouveaux principes comptables pour fusionner les résultats financiers des conseils scolaires à ceux de la province. En fait donc, les excédents et les déficits des conseils scolaires ayant des répercussions directes, à raison d'un dollar pour un dollar, sur la situation budgétaire de la province, l'accent a été encore davantage mis sur la gestion financière des conseils scolaires.

Ces aménagements visaient tous à se concentrer sur l'examen et le soutien systématiques des méthodes de gestion des conseils scolaires. Toutefois, le principal dessein du ministère était d'éliminer tous les obstacles qui empêcheraient de s'axer sur l'amélioration du rendement des élèves. Le ministère savait pertinemment que les conseils scolaires en déficit ayant mauvaise presse en raison de leurs dépenses ou faisant l'objet de controverse à cause de leurs projets d'immobilisations ou de leurs difficultés d'approvisionnement, ne pouvaient pas se concentrer sur le rendement des élèves pendant les semaines ou les mois qu'il leur fallait pour résoudre ces problèmes. L'attention de la direction et des conseillères et conseillers scolaires était détournée et le rendement des élèves dans ces conseils n'était pas très bon. Par contre, les conseils scolaires de l'Ontario qui montraient la voie en ce qui concernait le rendement des élèves se caractérisaient constamment par une absence de distracteurs dans le domaine de la gestion et des finances.

Les initiatives mises en place à l'appui des méthodes de gestion sont présentées plus bas dans le présent document. Toutefois, l'Ontario possède une solide infrastructure pour communiquer l'information financière et les données, infrastructure sur laquelle se fondaient ces initiatives et dont on trouve une brève description ci-dessous.

## *Infrastructure clé*

Depuis la présentation d'un nouveau modèle de financement en 1998, le ministère a collaboré avec les conseils scolaires à l'élaboration d'un cadre de gestion financière, de présentation de rapports et de responsabilisation. L'un des éléments clés en est l'outil de présentation de l'information financière en ligne, à savoir le Système d'information sur le financement de l'éducation (SIFE), dont les conseils scolaires se servent pour calculer leur admissibilité aux subventions et faire rapport de leurs dépenses. Ce système régit tous les ans quatre grands documents financiers (prévisions, prévisions révisées, états financiers et un rapport des dépenses de mi-exercice pour faciliter l'établissement du budget de la province).

La province exploite également le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS), système qui permet de garder à jour des renseignements détaillés sur toutes les installations scolaires, de présenter de l'information sur le plan d'immobilisations et des demandes de financement d'immobilisations et de calculer l'admissibilité de subventions d'aménagement pour certains élèves. Ce système sert d'entrepôt de données commun et donnent aux conseils scolaires la possibilité d'établir des projections et des rapports.

Le ministère supervise un financement annuel prévisible et la communication de rapports à des dates limites précises, soit les prévisions (budgets annuels) au plus tard le 30 juin, les prévisions révisées, d'après les relevés réels des effectifs au 31 octobre, au plus tard le 15 novembre et les états financiers vérifiés au 1<sup>er</sup> décembre. Le ministère publie autant que possible des renseignements financiers annuels au plus tard le 31 mars pour aider les conseils scolaires dans leur exercice financier, lequel débute le 1<sup>er</sup> septembre suivant. Le ministère consulte régulièrement les conseils scolaires pour améliorer le modèle de financement et travaillent de concert avec la collectivité juridique, l'ensemble des vérificateurs, les milieux bancaires et financiers, ainsi que celui de la révision du crédit pour veiller à ce que les professionnels qui conseillent et appuient les conseils scolaires soient au faite des développements ayant des suites quant aux exigences et aux responsabilités des conseils scolaires.

Le ministère a également gardé l'habitude de créer des outils d'analyse de scénarios, couramment connus sous le nom de « bacs de sable », qui permettent aux conseils scolaires d'établir des prévisions de recettes en fonction de différents scénarios (effectifs et subventions). Ces outils concourent à une planification bien pensée et donnent la possibilité aux conseils scolaires d'entamer tôt leur processus budgétaire interne. En outre, cette méthode de fournir des outils pratiques en ligne a favorisé le déblocage individualisé de fonds, ce qui contribue au succès des objectifs de la province,

à savoir rattacher le plus possible le financement à la structure de coûts et aux besoins locaux.

### *Principales initiatives à l'appui de la gestion*

#### **Transport**

Le transport des élèves a été l'un des premiers « secteurs d'activités » à faire l'objet d'un examen systématique. Les conseils scolaires de l'Ontario couvrent un vaste territoire et réseau routier. Le fait que plusieurs conseils scolaires couvrent le même territoire crée une difficulté supplémentaire, si bien que le gouvernement provincial a encouragé et a exigé en définitive la mise en place de systèmes de transport conjoints.

Dans le cadre de la réforme du financement, la méthode de financement du transport a représenté un élément difficile. Si, depuis 1998 (année de changement important dans le modèle de financement de l'Ontario), des modèles de financement ont été élaborés et mis à l'essai, le financement du transport s'est largement fondé sur les structures des dépenses, la hausse de l'inflation et des effectifs étant pris en compte et des subventions minimales étant offertes aux conseils dont l'effectif était en baisse.

L'une des difficultés pour en arriver à un nouveau modèle de financement du transport tenait au fait que le niveau d'efficacité des conseils scolaires variait beaucoup. Certains conseils avaient adopté une approche progressive pour assurer les services de transport par l'intermédiaire de consortiums et s'étaient dotés de politiques ainsi que de normes de gouvernance et d'exploitation bien établies. Ces conseils se servaient également de logiciels de routage de pointe pour optimiser les itinéraires d'autobus et les heures de classe. Au sein d'autres conseils, le système de gestion du transport était moins élaboré. Ces différents niveaux d'efficacité ont ralenti les efforts visant à établir une nouvelle formule de base des allocations de transport, car, dans certains cas, les répercussions financières des nouveaux modèles à l'étude étaient considérables.

Les « examens de l'efficacité et de l'efficience » des systèmes de transport scolaire marquent la démarche la plus récente. La province a commencé par rendre obligatoire la formation de consortiums de transport et a établi un calendrier d'exécution de trois ans pour accomplir cette transition. Les conseils devaient décrire brièvement leur plan de formation de consortium actuel ou prévu, lequel était remis à un comité externe pour qu'il l'étudie. Le comité soit acceptait le plan, car il satisfaisait aux critères établis, soit le renvoyait en faisant des recommandations pour l'améliorer. À présent, presque tous les conseils ont un plan de formation de consortium qui a été approuvé et ils l'ont soit déjà mis en œuvre soit sont en cours de réalisation.

Le lancement des examens de l'efficacité et de l'efficience des consortiums de transport a suivi. Quatre secteurs précis ont été étudiés : la gestion, les

politiques et pratiques, le routage et les méthodes de passation des marchés des consortiums. Le ministère a conclu un contrat avec une équipe d'examen externe, qui se composait d'une grande société de conseil en gestion et d'une société d'experts-conseils américaine en transport des élèves. Cette équipe s'est rendue sur place pour visiter les consortiums et a donné son appréciation globale de chacun des quatre volets du consortium ayant fait l'objet d'une analyse. Lorsque les conseils associés aux consortiums engageaient des dépenses supérieures au niveau de leur allocation de transport, le « redressement de leur financement » était fonction de l'appréciation. Ainsi, un conseil dont l'appréciation était excellente dans les quatre catégories était admissible à un redressement financier de 100 pour cent, jusqu'à concurrence du niveau de ses dépenses. Un conseil dont l'appréciation était moyenne ou faible était admissible à un redressement de 50 ou 30 pour cent, respectivement. En fait, ce système a créé un modèle de budget approuvé, modèle qui comprenait une restriction pour les consortiums dont l'efficacité et l'efficience dans les quatre secteurs n'étaient pas élevées. Les dépenses de ces consortiums n'étaient pas entièrement financées tant qu'ils ne mettaient en œuvre les recommandations contenues dans leur rapport d'analyse. Bien que les consortiums soient admissibles à une autre visite et à un autre examen, on prévoit que les mesures prises en réponse aux recommandations réduiront les coûts. Jusqu'à présent, les premiers résultats ont corroboré cette hypothèse, puisque les consortiums ayant fait l'objet d'un examen et dont l'appréciation n'était pas élevée ont réussi à trouver des moyens pour réduire leurs dépenses.

Il est intéressant de noter que les premiers examens des sites semblent avoir eu un effet sur tout le secteur. L'année avant le début des examens, le déficit net du secteur dans le domaine du transport s'élevait à 45 millions de dollars. Après les quatre premiers examens, qui ont donné lieu à des rapports complets, le déficit net du secteur est tombé à 22 millions de dollars, soit une baisse de 50 pour cent. Bien qu'un certain nombre de facteurs aient peut-être joué un rôle dans cette situation, il semble toutefois que les consortiums, à la veille de leur propre examen, cherchent à réformer la gouvernance, à appliquer de façon plus cohérente les politiques, dont celles sur l'admissibilité, et à améliorer l'efficacité des itinéraires. Il semble donc que la gestion du transport en général soit meilleure et que des méthodes moins coûteuses aient été trouvées. En outre, qui dit meilleures gouvernance et gestion dit plus grande sécurité pour les élèves.

Le troisième volet de l'appui au transport visait à régler la question de la cohérence des procédés et méthodes de passation de contrat entre les conseils scolaires et les exploitants d'autobus et des normes s'y appliquant. Le ministère a demandé que soit effectuée une analyse comparative des coûts des autobus scolaires, analyse qu'a dirigée une grande société de conseil en gestion. Cette société a étudié les données financières d'un éventail d'exploitants d'autobus et a établi un point de référence pour le coût d'exploitation d'un autobus scolaire pendant une année scolaire, lequel

témoignait à la fois des normes et des conditions courantes du marché. Ce point de référence permet aux conseils de bénéficier d'un redressement financier lorsque le prix moyen prévu au contrat lui est inférieur, rajusté à la situation locale, comme la longueur des trajets et le nombre de jours consécutifs. On prévoit aussi que le point de référence simplifiera les négociations locales de passation de contrats.

En outre, le ministère a convoqué un Comité consultatif sur les pratiques en matière de passation des marchés pour qu'il établisse un modèle de contrat entre un conseil scolaire et un exploitant d'autobus. Le comité examinera également des méthodes d'acquisition permettant d'équilibrer deux besoins, celui d'avoir de bonnes pratiques en matière de passation des marchés et celui d'assurer la stabilité des exploitants.

La stratégie qui a voulu que l'on commence par la gestion du transport au lieu des modèles de financement du transport s'explique par l'expérience unique qu'a vécue l'Ontario lorsqu'il a tenté à au moins deux reprises d'élaborer un modèle de financement du transport, sans succès. La démarche actuelle est peut-être provisoire, mais il semble toutefois qu'elle ait réussi en un premier temps à améliorer la gestion, à réduire les coûts et à doter la province d'une approche crédible pour effectuer des rajustements financiers lorsqu'ils se justifient.

### **Examen des opérations**

Une fois la question du système de transport réglée par l'examen de l'efficacité et de l'efficience, le ministère s'est mis à étudier la façon d'appuyer les autres grandes activités des conseils scolaires. Résultat : le ministère a lancé un appel d'offres pour trouver deux grandes sociétés de conseil en gestion qui étudieraient de concert les politiques et les méthodes de tous les conseils scolaires de l'Ontario dans trois autres secteurs : gestion financière, gestion des ressources humaines et gestion des installations.

Le ministère et les deux grandes sociétés ont travaillé conjointement pendant plusieurs mois avec un comité consultatif du secteur de l'éducation pour élaborer un manuel de préparation à l'examen, qui couvrirait ces trois secteurs. Ce manuel définissait les «pratiques de pointe» dans chaque secteur, et comptait un guide d'entretien cadre et les grandes lignes de la demande de documentation qui soutiendraient l'évaluation des pratiques des conseils par rapport à ces pratiques de pointe. Au cours de l'été 2007, le manuel a été testé dans quatre conseils scolaires de l'Ontario, puis il a été peaufiné avant que ne débutent les examens au printemps 2007. À la suite de l'expérience pilote, a été ajouté un court examen des pratiques de gouvernance, car on a estimé qu'il faisait partie intégrante d'une évaluation des méthodes de gestion.

Le processus d'examen est vaste. On demande aux conseils de fournir à l'avance de la documentation, à laquelle s'ajoutent des données des profils et des analyses comparatives produites par le ministère. Des équipes de conseillers rendent visite aux conseils pendant de trois à cinq jours pour y interviewer différents membres du personnel ainsi que des conseillères et conseillers scolaires. Des rapports et des recommandations considérables sont prévus pour documenter ces examens, comme le sont aussi d'autres visites pour évaluer les progrès accomplis au cours des trois ans.

Jusqu'à présent, cette initiative a provoqué des réactions positives. La collaboration des dirigeants du secteur à l'établissement du processus et des pratiques de pointe a contribué à légitimer le projet. Celui-ci vise à souligner la nécessité de se doter de méthodes de gestion solides dans ces domaines, à entretenir un excellent leadership pédagogique et rendement dans un conseil scolaire. Les directrices et directeurs de l'éducation ainsi que les chefs des affaires se sont montrés coopératifs. Comme dans le cas de l'initiative sur le transport, tout tend à prouver que les conseils scolaires perfectionnent leur système de gestion alors qu'ils se préparent à l'examen à l'aide du manuel de préparation accessible au public.

### **Modèles d'immobilisations**

Récemment, un outil appelé «Modèle d'analyse financière des immobilisations» a été ajouté à l'infrastructure de gestion. Depuis 1998, l'Ontario gère un programme de subventions d'immobilisations selon une formule de financement qui fournit automatiquement aux conseils scolaires un flux de revenus lorsque leur effectif dépasse la capacité de toutes leurs écoles. Cette méthode de financement a obligé les conseils scolaires à prendre un financement à long terme qui concorde à la période pendant laquelle les subventions accordées sont en vigueur, soit 25 ans. De plus, la province a lancé un certain nombre de programmes d'immobilisations axés sur des aspects particuliers des besoins en immobilisations, dont les écoles en mauvais état, les écoles visant à accroître le réseau des écoles de langue française et des écoles neuves et/ou additions visant à appuyer la mise en œuvre du plafonnement du nombre des élèves des classes du primaire.

En 2006, la province a établi une nouvelle obligation qui exige que le ministère étudie et approuve un nouveau projet d'immobilisations d'un conseil scolaire avant que celui-ci ne le démarre. Cette dernière disposition sur la responsabilisation visait à ce que les conseils scolaires disposent des ressources financières pour mener à bien un projet, tout en faisant en sorte que tous les engagements antérieurs en matière d'immobilisations soient satisfaits. Cette initiative faisait suite aux préoccupations exprimées par des organismes de cotation ainsi qu'aux inquiétudes que suscitait le fait que les conseils lançaient à l'occasion des projets sans bien comprendre que les fonds dans leurs réserves en capital étaient dans une certaine mesure restreints en raison de la nécessité de maintenir une liquidité pendant toutes les années où ils auraient des

obligations financières à long terme. Par ailleurs, dans certains conseils, un roulement du personnel s'était produit sans le transfert complet des données sur les engagements au titre de la dette à long terme.

Lors de l'examen de la situation financière des conseils scolaires en matière d'immobilisations, on s'est rendu compte que tous les conseils ne tenaient pas leurs dossiers de la même façon. De surcroît, une analyse de type « stock-flux » exigeait d'étudier la situation d'un conseil par rapport aux réserves en capital et les recettes divergeaient suffisamment de la gestion annuelle des budgets d'exploitation pour que l'on estime nécessaire de créer un nouvel outil.

Le ministère a mis au point un nouvel outil, appelé «Modèle d'analyse financière des immobilisations», qui retrace l'histoire des travaux de construction et du financement des conseils scolaires depuis 1998. L'outil comprend des tableurs liés pour documenter l'histoire des travaux de construction, les recettes en capital passées et prévues, dix ans de dépôts et de retraits dans les réserves en capital et toute l'histoire des obligations financières. Grâce à cette information de base, l'outil peut prévoir la liquidité (c'est-à-dire le danger que le conseil ne puisse satisfaire tous les ans à ses obligations financières pour les immobilisations ou la certitude qu'il le peut) et une analyse de la capacité du conseil à entreprendre un nouveau projet d'immobilisations. En outre, cet outil peut effectuer une analyse pour déterminer si les réserves peuvent servir à payer les coûts du projet d'immobilisations ou s'il faut les évaluer pour s'assurer qu'il y aura suffisamment de liquidité pendant toute la durée des obligations existantes.

L'outil produit des diagrammes récapitulatifs qui sont extrêmement utiles pour évaluer ces scénarios - en fait, le solde des réserves doit être maintenu au-dessus de zéro tous les ans. Les diagrammes résument aussi tous les travaux de construction, tout le financement, tous les apports en espèces et toute la dette sans financement permanent. Ces diagrammes récapitulatifs sont extrêmement utiles au personnel du conseil et aux conseillères et conseillers scolaires, car ils illustrent des analyses financières compliquées sur la faisabilité d'un nouveau projet d'immobilisations. Par ailleurs, les modèles permettent au personnel ministériel d'étudier et d'approuver en temps opportun les projets d'immobilisations prévus.

### *Plans de gestion reposant sur la hiérarchisation des risques*

En vertu de la loi, les conseils scolaires de l'Ontario sont tenus d'établir et de maintenir un budget équilibré. Le ministère étudie le plan budgétaire des conseils scolaires et se met en contact avec ceux qui risquent de contracter un déficit.

Il arrive qu'un conseil scolaire avise le ministère qu'il n'est pas en mesure d'équilibrer son budget ou qu'il a accumulé un déficit au cours de l'exercice, alors qu'il avait prévu un budget équilibré. Si les écarts sont minimes, les conseils assument la responsabilité de prendre des mesures pour rééquilibrer

leur budget, soit avant la fin de l'exercice en cours soit pendant l'exercice suivant.

Pendant des années, le ministère a choisi d'appliquer un seuil « d'un pour cent de déficit », c'est-à-dire que lorsque le déficit du budget d'exploitation d'un conseil était supérieur à un pour cent, le ministère demandait officiellement un plan de gestion du déficit. Le conseil devait préparer et faire approuver une série de mesures qui lui permettrait de rééquilibrer son budget.

À partir de 2007-2008, le ministère s'est mis aussi à passer en revue l'utilisation des réserves afin de repérer les conseils qui couraient le risque d'accuser un déficit de fonctionnement. Les conseils qui comptaient sur leur fonds de réserve pour suppléer au moins un pour cent de leurs recettes d'exploitation étaient considérés en danger. Dans ces cas, le ministère effectuait une analyse pour déterminer si le fonds de réserve du conseil pouvait soutenir ce niveau de dépendance pendant au moins trois ans. Sinon, il demandait au conseil un plan de gestion du déficit. Dans certains cas, le recours aux réserves visait à financer des dépenses uniques ; toutefois, dans certains cas, il s'agissait-là d'une intervention proactive qui pouvait réduire les risques de déficit dans les années suivantes. Dans tous les cas, c'était une façon de porter à l'attention des conseils qui remplissaient ces conditions le risque financier qu'ils couraient et de leur permettre de prendre tôt des mesures correctives.

### *Prochaines initiatives*

Les initiatives décrites ci-dessus sont pluriannuelles ou continues, en sont à la première étape de leur mise en œuvre et continueront d'être peaufinées au cours des prochains cycles économiques.

Il y a, toutefois, deux autres initiatives qui feront l'objet de soutien et d'attention au cours de la prochaine année et sont susceptibles de renforcer et de moderniser la gestion des conseils scolaires.

La première oblige les conseils scolaires à adopter toutes les normes du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) pour présenter leur bilan financier. À l'heure actuelle, les conseils scolaires de l'Ontario préparent leurs états financiers, mais pas leur budget, d'après les normes du CCSP. En fait, les conseils scolaires de l'Ontario établissent leur budget selon la méthode de comptabilité de caisse modifiée, simple comparaison des recettes et des dépenses prévues pendant l'année scolaire suivante. Les conseils devront établir leur budget et présenter leurs résultats financiers selon les normes du CCSP d'ici à l'année scolaire 2009-2010. Le ministère aidera les conseils scolaires à comprendre les conséquences de ces changements de présentation

et modifiera en conséquence la loi et les règlements qui régissent l'établissement du budget des conseils scolaires.

La deuxième initiative a vu la création du Marché Éducationnel Collaboratif de l'Ontario (MÉCO) pour renforcer la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur primaire, secondaire et postsecondaire de l'Ontario. Le gouvernement de l'Ontario a effectué des investissements stratégiques en vue de créer dans le secteur de la santé et dans celui de l'éducation une infrastructure permettant de moderniser le système des achats. Le modèle MÉCO aidera les établissements d'enseignement à gérer leurs 4,4 milliards de dollars de dépenses non salariales estimées et à rapprocher les établissements et les fournisseurs pour obtenir des prix d'achat optimaux dans le secteur de l'éducation.

## *Conclusion*

Les initiatives présentées dans ce document illustrent la notion clé qui sous-tend l'optique du ministère de l'Éducation de l'Ontario, à savoir qu'une gestion de haute qualité s'impose pour que le personnel enseignant et les conseillères et conseillers scolaires puissent se concentrer sur le rendement des élèves. La complexité et la sophistication de la gestion des entités du secteur public, comme les conseils scolaires, sont immenses. La mise au jour des « secteurs d'activités » et des pratiques de pointe par rapport auxquels les conseils scolaires de l'Ontario devraient se mesurer se révèle une bonne solution pour les aider. L'alliance des conseils scolaires pour circonscrire ces pratiques de pointe et leurs travaux conjoints pour s'assurer que les normes soient satisfaites ont constitué l'un des éléments clés de cette démarche. Le personnel des conseils a aussi joué un rôle important pour isoler les outils et l'appui voulus pour atteindre ces normes.

Selon l'expérience de l'Ontario, les conseils sont aussi susceptibles, voire plus susceptibles, de se voir critiquer par les médias en raison de déficiences dans leur système de gestion, dont décisions dans le secteur des achats ou de l'immobilier qui ne résistent pas à l'examen du public, qu'ils ne le sont en raison de leur rendement scolaire. Des événements insignifiants, comme la mauvaise utilisation d'une carte de crédit, peuvent valoir à un conseil des semaines de critiques de la part du public et risquent d'entamer la confiance que celui-ci doit acquérir et maintenir pour s'acquitter de sa tâche, soit apporter tout son soutien aux élèves.

La gestion du secteur public est souvent moins bien comprise et examinée que la gestion du secteur privé. Les initiatives de l'Ontario, en particulier les initiatives sur l'examen du système de transport et des opérations, déboucheront sur un lot d'observations à propos des méthodes de gestion des conseils scolaires de l'Ontario qui renseigneront bien les gestionnaires et les

chercheurs en enseignement. Plus important encore, l'objectif et le processus que vise l'Ontario afin d'harmoniser les pratiques existantes et les pratiques de pointe au cours des prochaines années pourraient fournir un excellent modèle à d'autres juridictions scolaires et entités du secteur public pour procéder collectivement à des améliorations.

Le pouvoir de l'observation représente peut-être la plus importante constatation. Les conseils scolaires ont tendance à concentrer leur surveillance sur le rendement des élèves et l'éducation. La capacité d'observer les aspects de la gestion des conseils scolaires de l'Ontario, d'apporter son appui à des améliorations là où il le faut et de mettre en avant les pratiques de pointe en place, représente un puissant outil. L'objectif est de faire en sorte que les conseillères et conseillers scolaires ainsi que les équipes de cadres supérieurs puissent se fier à des pratiques de gestion solides et cohérentes et que la gouvernance et le leadership pédagogique soient axés sur le rendement des élèves.