

**FINANCEMENT DE
L'ÉDUCATION 2015-2016 :
SOMMAIRE DES
CONSULTATIONS**

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	2
INTRODUCTION.....	4
ÉVALUATION DES PRINCIPES ET DÉFINITION DES MESURES D'ÉCONOMIES	6
MEILLEURE UTILISATION DES INSTALLATIONS SCOLAIRES	8
Processus concernant les fermetures/fusions.....	10
Partage des installations scolaires.....	10
Réflexion supplémentaire sur les installations scolaires	11
PARTENARIATS COMMUNAUTAIRES.....	13
RESPONSABILITÉ	18
RÉPARTITION DES ÉCONOMIES	21
CONCLUSION	22

Les points de vue et expériences de tous les intervenants du secteur de l'éducation sont primordiaux si l'on veut bâtir un système plus solide et souple en Ontario. Nos consultations permanentes avec le secteur sur les dispositions de financement nous permettent de mieux comprendre les défis et les possibilités.

Nos conversations ouvertes et franches avec le secteur à l'automne dernier ont révélé que nous soutenons tous les objectifs de la stratégie *Atteindre l'excellence*, notre vision renouvelée de l'éducation. Pour atteindre ces objectifs dans le climat fiscal actuel, nous devons continuer à travailler d'arrache-pied, à faire preuve de discipline et de créativité et, surtout, à collaborer. Les participants étaient aussi bien d'accord sur ce point.

Compte tenu de l'évolution de nos approches en matière de financement, nous nous appuyerons sur la compréhension mutuelle qui est le fruit de nos consultations, sur l'accord auquel nous sommes parvenus et sur l'engagement commun qui est le nôtre et qui consiste à soutenir le dynamisme des écoles et le succès des élèves, tant aujourd'hui que demain. Chose primordiale, nous continuerons à écouter nos partenaires pour assurer l'excellence de notre système d'éducation.



Dans le cadre des consultations, on nous a dit qu'il fallait insister sur les priorités en salle de classe. Un des objectifs de la stratégie *Atteindre l'excellence* consiste à renforcer la confiance du public envers le système d'éducation de l'Ontario. Tenir compte de ces priorités représente une des composantes essentielles d'une confiance renforcée.

Nous ne pourrions accorder davantage de ressources aux salles de classe que si nous pouvons réaliser des économies ailleurs. La majeure partie de notre conversation avec le secteur a consisté à savoir comment y parvenir : grâce à l'utilisation plus efficace des bâtiments scolaires, à une meilleure information sur les inducteurs de coût ou encore à une meilleure coordination à l'échelle du secteur. Nous savons que nous devons assumer un rôle de leadership dans ce domaine, et nos orientations futures en tiendront compte.

Pour accroître la confiance du public, il nous faudra également bien rendre compte des quelque 22 milliards de dollars de financement public consacrés au système d'éducation de l'Ontario. Nous continuons à prendre des mesures pour assurer le bon équilibre entre la souplesse locale et les priorités et objectifs provinciaux.

Nous tenons à remercier nos partenaires pour leur collaboration manifeste autour des tables de consultation et nous comptons poursuivre nos discussions fructueuses.



INTRODUCTION

Le gouvernement œuvre à soutenir un système d'éducation aidant les élèves à réaliser leur plein potentiel, tout en s'assurant que celui-ci soit durable, responsable, moderne et efficace. Pour atteindre tous ces objectifs, il faut travailler d'arrache-pied et faire preuve de créativité et de discipline et surtout il faut lancer des consultations permanentes auxquelles participeront le gouvernement, les conseils scolaires et d'autres intervenants du système d'éducation.

Le présent rapport résume les consultations récentes qui ont été menées et qui s'appuyaient sur les discussions préalables entamées dans le secteur de l'éducation. Cette année, les discussions s'alignaient de très près sur le document [Atteindre l'excellence](#), la vision renouvelée du système d'éducation public de l'Ontario, et notamment sur ses quatre objectifs :

- Les enfants et les élèves de tout âge auront un rendement scolaire élevé, acquerront des compétences précieuses et feront preuve de civisme. Les éducatrices et éducateurs bénéficieront d'un appui pour leur apprentissage continu et seront reconnus comme étant parmi les meilleurs du monde.
- Tous les enfants et tous les élèves seront motivés à réaliser leur plein potentiel et vivront des expériences d'apprentissage enrichissantes depuis la naissance jusqu'à l'âge adulte.
- Tous les enfants et tous les élèves cultiveront une santé mentale et physique optimale et acquerront une image positive d'eux-mêmes, un sentiment d'appartenance et les compétences nécessaires pour faire des choix positifs.
- Les Ontariennes et Ontariens continueront d'avoir confiance en un système d'éducation financé par les deniers publics qui forme de nouvelles générations de citoyens sûrs d'eux, capables et bienveillants.

Grâce à des séances en face à face qui ont été organisées dans tout l'Ontario, un large éventail de groupes ont fait part de leurs idées au ministère de l'Éducation sur la façon de créer un système plus efficace, tout en soutenant ces objectifs. Les participants ont également eu la possibilité de présenter leurs suggestions par écrit. Parmi les participants, figuraient :

- Des représentants des conseils scolaires, dont des directrices et directeurs de l'éducation ainsi que des cadres supérieurs des conseils;
- Des associations de conseillères et conseillers scolaires;
- Des directrices et directeurs et des directrices adjointes et directeurs adjoints;
- Des fédérations d'enseignantes et d'enseignants;

- Des représentants du SCFP et d'autres syndicats regroupant les travailleuses et travailleurs du secteur de l'éducation;
- 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, Parents partenaires en éducation) ;
- Des groupes d'élèves (Ontario Student Trustees Association, Conseil consultatif ministériel des élèves, Regroupement des élèves conseillères et conseillers francophones de l'Ontario, Fédération de la jeunesse franco-ontarienne).

Les consultations étaient axées sur plusieurs domaines clés, en fonction de l'approche qui avait été adoptée l'année précédente. Les consultations de l'année dernière ont permis d'orienter la Stratégie des mesures d'économies et de modernisation des conseils scolaires, à commencer par les dispositions en matière de financement pour l'année scolaire 2014-2015.

Les consultations les plus récentes ont reposé sur les progrès déjà réalisés, en se concentrant sur les aspects suivants décrits dans un guide de consultation :

- Évaluation des principes et définition des mesures d'économies;
- Meilleure utilisation des installations scolaires;
- Partenariats communautaires;
- Responsabilité;
- Répartition des économies.

Parallèlement, les participants aux consultations les plus récentes ont également été encouragés à exprimer toute autre idée ou à évoquer tout autre domaine qui, selon eux, devrait faire l'objet d'un examen plus approfondi. Le bilan du présent sommaire reflète les points de vue exprimés lors des discussions en personne et dans les mémoires qui ont été présentés au Ministère.

ÉVALUATION DES PRINCIPES ET DÉFINITION DES MESURES D'ÉCONOMIES

Le guide de consultation présentait les principes permettant d'orienter les décisions en matière de politiques de financement :

- Respecter les objectifs [d'Atteindre l'excellence](#);
- Soutenir un système équitable qui prenne en compte des facteurs tels que l'emplacement, la langue, la confession religieuse et la situation socioéconomique des élèves;
- Maintenir la cohérence avec le processus de négociation collective;
- Harmoniser les décisions de financement avec les changements dans les structures de coût des conseils scolaires.

Lors des consultations, les intervenants ont suggéré des principes supplémentaires susceptibles d'orienter les décisions financières :

- Les conseils scolaires devraient reconnaître leur rôle de gérance en matière de gestion des ressources publiques.
- Tout le secteur public devrait planifier de manière intégrée afin que les collectivités utilisent les biens publics de la manière la plus efficace possible.

Le processus de consultation invitait également les intervenants à discuter, à ce stade, d'autres mesures d'économies possibles, outre celles présentées dans le guide de consultation.

Un certain nombre de participants ont fait remarquer que les économies devraient être identifiées en examinant l'ensemble du modèle de financement plutôt que les subventions et les allocations individuelles, d'autant plus que les conseils scolaires ont tendance à systématiquement dépenser plus dans certains domaines (en particulier dans le domaine de l'éducation de l'enfance en difficulté) que ce que leur alloue la subvention prévue à cet effet.

Dans le même ordre d'idées, certains participants ont souligné l'importance d'axer les dépenses sur un nombre bien défini de résultats identifiés par les conseils scolaires et de permettre une plus grande souplesse dans la manière dont les fonds sont dépensés pour atteindre ces résultats.

Les intervenants ont cerné comme source éventuelle d'économies un meilleur regroupement des activités de plusieurs conseils, en particulier des services administratifs d'appui. Ils ont suggéré que le Ministère examine la possibilité de mettre en place des carrefours régionaux

pour ces activités, ce qui permettrait aux conseils d'abandonner un système de rémunération multiple ainsi que d'autres services administratifs actuellement en place. Les participants ont suggéré, cependant, que des exemples existants de modèles coopératifs soient évalués afin de s'assurer que les économies prévues sont bien réalisées dans les faits.

Les participants sont tombés d'accord sur le fait que le Ministère devrait fournir des investissements et/ou prendre des mesures incitatives permettant aux conseils de collaborer pour réaliser des économies éventuelles issues du regroupement des systèmes et des services administratifs. Ils sont conscients du fait que ce ne sera peut-être pas possible en période de restrictions budgétaires.

Plusieurs participants ont fait remarquer que le Ministère est bien placé pour recueillir et partager les « meilleures pratiques » et exemples de mesures d'économies tant au niveau des conseils qu'à celui des écoles.

MEILLEURE UTILISATION DES INSTALLATIONS SCOLAIRES

Le guide de consultation précisait que près de 70 p. 100 des écoles en Ontario reçoivent actuellement un soutien financier direct ou indirect pour des installations sous-utilisées.

Il présentait les progrès accomplis par le biais des consultations de l'année dernière. Le Ministère et les intervenants avaient convenu qu'il était à la fois possible et bénéfique de réaligner le financement pour réduire les obstacles à l'efficacité. Ils avaient admis, cependant, que ce changement exigerait des investissements à très court terme comme à plus long terme.

Le guide décrivait comment la Stratégie des mesures d'économies et de modernisation des conseils scolaires répondait à cette orientation en investissant 773 millions de dollars en nouveau financement pour faciliter la transition pour l'année scolaire 2014-2015 et par la suite, notamment :

- 750 millions de dollars d'investissements en immobilisations sur quatre ans pour financer les fusions et le rajustement des installations;
- Plus de 8 millions de dollars octroyés aux conseils pour renforcer leur capacité à planifier des projets d'immobilisations;
- 15 millions de dollars d'investissements dans les écoles isolées offrant les paliers élémentaire et secondaire.

Cette stratégie incitait également les conseils à améliorer l'efficacité de leur fonctionnement en réduisant de 42 millions de dollars le financement des installations sous-utilisées.

Le guide invitait les participants à s'appuyer sur ces progrès et à entamer une discussion ciblée et exhaustive sur la manière de continuer à traiter le problème des installations scolaires sous-utilisées, pour mieux se concentrer sur les espaces utilisés par les élèves.

Lors des consultations, les participants ont identifié trois facteurs principaux dont il faut tenir compte sur le plan opérationnel pour assurer une utilisation efficiente des installations scolaires :

- En général, le fonctionnement d'un bâtiment scolaire plus petit est moins efficient que celui d'un bâtiment plus grand.
- Le fonctionnement d'un bâtiment plus vieux est moins efficient que celui d'un bâtiment plus récent.

- Le fonctionnement d'un bâtiment scolaire dans lequel des locaux ne sont pas utilisés, quelle que soit sa taille ou son ancienneté, est moins efficient que celui d'un bâtiment occupé entièrement car les locaux non utilisés doivent quand même être chauffés, nettoyés et entretenus.

Les participants ont convenu qu'il existe un certain nombre de solutions au problème des installations sous-utilisées. La première consiste à regrouper des écoles, ce qui peut engendrer des fermetures, ou à construire parfois une nouvelle école pour des effectifs consolidés. Une autre solution consiste à partager les installations sous-utilisées d'une école avec une autre école, un fournisseur de services et/ou un partenaire.

Les discussions ont révélé que, du point de vue des élèves, des parents, des enseignantes et enseignants ainsi que des leaders du système, les problèmes ne se limitent pas aux coûts de fonctionnement mais peuvent avoir un impact sur les décisions prises par les conseils scolaires pour régler le problème des installations sous-utilisées. En particulier, lorsque l'amélioration de l'efficacité passe par la fermeture d'une école, les parents et les élèves visés s'inquiètent souvent des perturbations que cela peut engendrer sur l'apprentissage et de l'augmentation des distances entre la maison et l'école. Ils redoutent l'érosion de l'attention individuelle et du sentiment communautaire que semble offrir une plus petite école.

Les participants aux consultations ont reconnu, cette année comme l'année dernière, que les nouvelles écoles plus grandes présentent également des avantages, tels que la capacité d'offrir un éventail plus large et plus riche de programmes, d'activités et d'équipements. Les bâtiments plus neufs peuvent aussi être conçus, ou plus facilement rénovés, pour satisfaire aux besoins émergents, par exemple au niveau du câblage permettant aux élèves de brancher en toute sécurité plusieurs dispositifs électroniques dans leur salle de classe.

Conscients du coût et des autres avantages, les responsables des conseils et les leaders scolaires ont fait remarquer qu'ils ont examiné tout l'éventail des solutions pour utiliser les locaux de manière plus efficiente mais qu'ils sont confrontés à plusieurs obstacles. Dans les régions isolées, par exemple, fermer une école signifie parfois supprimer la dernière institution publique existante dans la collectivité. Cependant, de façon plus générale, les participants ont admis que les dispositions existantes en matière de financement diminuaient l'encouragement économique à traiter le problème.

Les conseils sont également confrontés à des obstacles en matière de procédures et d'organisation lorsqu'ils tentent d'assurer une plus grande efficacité par le biais des fusions :

- Les processus qui doivent être suivis dans le cadre des fusions et/ou des fermetures d'école sont complexes et longs.

- Une fois qu'une école est fermée, il peut être difficile de la vendre. Ceci peut être dû partiellement au fait qu'elle doit être en premier lieu proposée uniquement aux autres entités du secteur public.
- Le fait qu'un conseil scolaire dont l'effectif diminue puisse être réticent à autoriser la vente d'un de ses bâtiments scolaires, même s'il est peu utilisé, à un conseil dont les effectifs augmentent a été évoqué comme un sujet de préoccupation par certains participants.
- Partager un bâtiment avec d'autres conseils scolaires et/ou d'autres organismes peut entraîner des problèmes en matière de répartition appropriée des coûts et causer des difficultés en ce qui concerne les rôles respectifs des conseils, des responsables des conseils et des directrices et directeurs d'école.

Dans le cadre des consultations les plus récentes, les participants ont convenu que ces changements représentaient des progrès significatifs. Néanmoins, ils sont tombés d'accord sur le fait que certaines composantes du financement continuent à entraver l'utilisation plus efficiente des installations scolaires. C'est le cas de la Subvention de base pour les écoles et de son montant de base accordé à chaque école. Bien que ces mesures soient vitales dans les régions isolées de la province, certains participants ont remarqué qu'ailleurs, elles risquent de soutenir des écoles plus petites là où elles ne sont peut-être pas nécessaires.

Processus concernant les fermetures/fusions

L'année dernière, les participants sont tombés d'accord sur le fait qu'un examen de la *Ligne directrice relative à l'examen des installations scolaires destinées aux élèves*, qui détermine les processus concernant les décisions des conseils sur les fermetures d'école, serait utile.

En gros, cet examen s'est produit parallèlement aux consultations les plus récentes sur le financement. Il a abordé plusieurs problèmes qui, selon les conseils, les parents et les municipalités nécessitaient une rationalisation ou une mise à jour.

Partage des installations scolaires

Ce concept offre des possibilités intéressantes mais transcende la simple question de savoir si l'utilisation des installations est rentable. C'est la raison pour laquelle il a fait l'objet d'une discussion distincte autour des tables de consultation. La partie suivante en résume les idées et les conclusions.

Réflexion supplémentaire sur les installations scolaires

Les consultations les plus récentes ont cerné d'autres enjeux sur l'utilisation des installations scolaires qui ont poussé les participants à les examiner de façon plus approfondie :

- De nombreux participants ont convenu qu'il y a généralement moins d'installations « non utilisées » dans une école que ce que les mesures standards indiquent. Comme cela a été évoqué à plusieurs reprises, certaines installations sont utilisées pour des réunions en petits groupes ou des rencontres en tête à tête. Par ailleurs, il arrive que des activités qui avaient lieu auparavant dans des locaux loués à l'extérieur soient désormais organisées dans les installations sous-utilisées des écoles, ce qui représente une économie de coûts.
 - Cette discussion a montré qu'il serait utile d'examiner plus en détail la définition de l'utilisation et de la capacité, et de réfléchir aux meilleurs moyens de concevoir et/ou d'attribuer les installations pour les besoins actuels et futurs.
 - En particulier compte tenu de la nécessité croissante d'accorder une aide spécialisée aux élèves, que ce soit de manière permanente ou pendant une courte période, il se peut qu'il soit avantageux pour les écoles de disposer d'installations plus petites consacrées à ces utilisations.
 - Pour de nombreux participants, ce qui importe en fait c'est que chaque école a une situation unique et que l'utilisation des installations doit être examinée de manière individuelle et non pour l'ensemble du conseil.
- Il peut être rentable à long terme de garder une école sous-utilisée. Par exemple, de nombreux quartiers du centre-ville attirent de nouveaux résidents, en particulier des jeunes, et il est clair que beaucoup d'entre eux préféreraient rester au centre-ville après avoir fondé un foyer. Fermer des écoles maintenant pour avoir à les reconstruire plus tard, quand la valeur de la propriété aura encore augmenté, pourrait s'avérer coûteux.
 - Il est difficile de prédire quels quartiers connaîtront un rajeunissement. Cependant, cette tâche serait rendue plus facile s'il existait des liens plus étroits entre les planificateurs municipaux et les conseils scolaires. Le fossé entre les municipalités et les conseils scolaires a également été abordé dans le cadre du partage des installations et fait l'objet d'une discussion plus détaillée dans la partie consacrée aux carrefours communautaires.

- Le Ministère devrait encourager le rajustement des installations tout en encourageant également les carrefours lorsque cela s'avère possible.
 - Ce point est lié au précédent. Même si les fermetures d'école engendrent des économies à court terme, il serait peut-être plus utile de déterminer comment une école, en tant que composante d'un carrefour, pourrait soutenir une communauté dynamique et changeante et en faire partie intégrante. Il est probable que la compréhension des forces en jeu, ainsi que des tendances et des besoins à long terme, prenne du temps. Les choix en matière de politiques devraient essayer de refléter cet équilibre.

PARTENARIATS COMMUNAUTAIRES

Le guide de consultation décrivait les partenariats communautaires comme le « fondement d'un système d'éducation fort, dynamique et durable », et invitait les participants à exprimer leurs opinions sur le cadre stratégique nécessaire à leur établissement. Le guide rappelait également au secteur de l'éducation que tout plan visant à intensifier l'utilisation communautaire des écoles devrait optimiser l'utilisation des biens publics, y compris prévoir le recouvrement complet des coûts des conseils.

Compte tenu du vif intérêt manifesté, la [lettre de mandat 2014-2015](#) adressée par la première ministre à la ministre de l'Éducation énonçait comme une des priorités principales « Utiliser l'espace inoccupé de certaines écoles de la province pour offrir des ressources communautaires ou carrefours communautaires qui pourraient être appuyés par des partenariats créatifs ». Les lettres de mandat adressées au ministre de la Santé et des Soins de longue durée, au ministre des Affaires municipales et du Logement et à d'autres ministres leur confiaient pour mission de collaborer avec la ministre de l'Éducation pour lancer des consultations avec des intervenants et élaborer une politique favorisant la création de carrefours communautaires.

Lors des consultations, la notion de création de partenariats communautaires ou de « carrefours » basés sur l'utilisation commune des installations scolaires a fait l'objet d'un soutien généralisé. De nombreux exemples ont été présentés, y compris le partage avec des conseils scolaires coïncidents, des bibliothèques municipales, des organismes du secteur parapublic, des organismes sans but lucratif, des établissements postsecondaires et même des entreprises à but lucratif.

Un groupe a remarqué que le partage entre conseils permettait de résoudre certains problèmes d'équité. Par exemple, lorsqu'un conseil n'est pas en mesure de payer le coût de son propre bâtiment disposant d'installations spéciales, le fait de partager les locaux peut souvent permettre de résoudre ce problème. Cependant, dans pareils cas, les intervenants ont indiqué qu'il est important de veiller à ce que tous les objectifs et droits des conseils scolaires soient respectés en matière de gouvernance de l'école.

De nombreux participants estimaient que le partage avec d'autres partenaires, comme des organismes de services sociaux ou de santé, pouvait offrir des avantages bien supérieurs à la simple utilisation rentable des installations scolaires. Au sein du bon carrefour, regroupant les bons partenaires, il est possible de créer des synergies qui seront bénéfiques aux élèves. À leur avis, il faudrait évaluer en particulier les avantages éventuels d'un modèle de carrefour pour la nouvelle Stratégie ontarienne pour les services en matière de besoins particuliers, qui est en cours d'élaboration.

De nombreuses écoles partagent déjà des locaux avec des partenaires communautaires, le plus souvent avec des fournisseurs de services de garde d'enfants. En fait, environ la moitié des places de garderie en Ontario sont désormais situées dans des écoles.

En examinant les partenariats éventuels sous un angle plus général, de nombreux partenaires ont évoqué les objectifs de la stratégie *Atteindre l'excellence*, soit ceux d'un système d'éducation qui améliore la santé mentale et le bien-être physique des élèves et qui offre de riches occasions d'apprentissage. Voici des exemples de partenaires susceptibles de contribuer à la réalisation de ces objectifs :

- Organismes de services sociaux se préoccupant des besoins de santé mentale/sociale des élèves et/ou des familles.
- Ressources en matière de littératie.
- Conseils en matière de nutrition et counseling.
- Collèges ou universités aidant élèves à faire une transition plus harmonieuse vers les études postsecondaires et/ou offrant des ressources en matière de formation du personnel enseignant.
- Installations de formation parrainées par l'industrie, surtout pour les élèves qui ont l'intention de faire directement la transition entre les études secondaires et le monde du travail.
- Pistes de marche ou autres installations récréatives ouvertes aux élèves de même qu'à la communauté élargie.
- Jardins scolaires-communautaires communs.

Cependant, les participants ont exprimé certaines inquiétudes et réserves, notamment :

- Le manque de coordination et/ou d'encouragement entre les diverses entités – ministères provinciaux, municipalités locales, autres conseils scolaires et organismes de services sociaux – est perçu comme un obstacle majeur. Les participants ont remarqué que la lettre de mandat de la première ministre fait état de ce problème et demande aux ministres de le résoudre, de façon à pouvoir créer le bon environnement sur le terrain.
- Le fait de veiller à ce que les partenariats soutiennent le principe d'équité constitue un défi. Par exemple, une fois que les parents envoient leur enfant dans une garderie située dans une école précise, ils ont davantage tendance à garder leur enfant dans cette école pour le reste de son éducation, et d'y inscrire également leurs autres enfants. Dans les quartiers ou régions caractérisés par une baisse des effectifs, cette tendance peut éventuellement encourager les écoles ou les conseils scolaires à attirer

des fournisseurs de services de garde d'enfants en leur offrant un loyer inférieur au coût. Outre le fait qu'elle défavorise d'autres écoles, cette approche ne permet pas d'atteindre l'objectif de couverture des frais de fonctionnement de l'école.

- A contrario, on a noté que le fait d'enchâsser les services dans les conseils scolaires risquait de dupliquer quatre (4) fois les services, soit une fois par système, alors qu'il serait plus efficace qu'un seul emplacement serve toute la communauté.
- Cependant, de nombreux conseils ont remarqué que les fournisseurs de services de garde d'enfants et d'autres fournisseurs de services, surtout les organismes sans but lucratif, estimaient que les locaux devraient être mis à disposition gratuitement et que, de toute façon, ils n'avaient pas les moyens de payer un loyer qui couvrirait entièrement les coûts du conseil.
- A contrario, et en particulier lorsque les effectifs augmentent, un partenaire capable de payer un loyer attractif pourrait « évincer » des locataires intéressants mais payant un loyer inférieur, et pourrait même créer des tensions en matière d'utilisation par l'école elle-même.
- Le fait pour les instructeurs des collèges ou d'autres intervenants qui ne font pas partie du personnel enseignant d'offrir la formation au sein des écoles pourrait aller à l'encontre de la disponibilité de personnel enseignant capable de faire le même travail, en particulier lorsque le partenaire fournit le matériel spécialisé nécessaire. Les mêmes préoccupations ont été exprimées à propos des organismes de services sociaux qui pourraient fournir des services que les employés du conseil seraient en mesure d'offrir également.
- Les différents utilisateurs des installations scolaires sont confrontés à des régimes réglementaires divergents en matière de santé, de sécurité et d'occupation des locaux. Il peut donc être extrêmement coûteux de construire ou de rénover des locaux pour eux. Cette préoccupation a été soulevée plusieurs fois, en particulier dans le cas des fournisseurs de services de garde d'enfants, surtout parce qu'ils sont les locataires avec lesquels les conseils ont la plus grande expérience. Les problèmes de responsabilité ont aussi été évoqués en tant que préoccupation.
- De nombreux usages sont incompatibles pour d'autres raisons. Le fait de placer un organisme de services sociaux servant un important bassin de population dans des installations scolaires nécessite une grande prudence afin d'assurer la protection des élèves. Dans un bâtiment plus ancien, par exemple, il pourrait ne pas être rentable de prévoir des entrées séparées ou d'autres méthodes de protection des élèves.

- Le parc de stationnement et les allées assurant l'accès au bâtiment font aussi l'objet de préoccupations d'ordre financier et sécuritaire, car l'éventail des utilisateurs des installations s'élargit.
- L'établissement et le maintien des partenariats est une activité quasi-commerciale qui est radicalement différente de la fonction principale de la direction des écoles et des conseils scolaires qui consiste à éduquer les élèves. Bien que certains directeurs et directrices d'école aient fait preuve d'enthousiasme lorsqu'il s'est agi de trouver des partenaires et d'adopter des dispositions novatrices, d'autres ont estimé que cela leur prenait trop de temps précieux et les éloignait d'autres demandes plus urgentes. Les conseils s'intéressent également plus ou moins à l'établissement de partenariats fructueux ou sont plus ou moins capables de nouer de tels partenariats.
- Concernant le point précédent, la question de la propriété des installations a aussi été évoquée. Si les conseils scolaires sont les propriétaires des installations qui sont supposées servir de carrefours communautaires, ils assument alors le rôle de locateur pour potentiellement un éventail de locataires, avec tous les coûts et risques connexes.

Les préoccupations les plus complexes concernaient les dispositions prises avec le secteur privé. Dans ce contexte et dans le cadre des consultations, les participants parlaient à la fois du partage des installations physiques et des enjeux comme les parrainages.

- Les exemples de partage d'installations dans le secteur privé incluaient des installations récréatives qui sont construites par une société, mises exclusivement à la disposition des élèves à certaines heures et ouvertes aux clients payants à d'autres heures. Ces dispositions ont soulevé des questions à propos de l'équité de faire payer les utilisateurs d'installations situées sur un terrain public, de même que de la restriction de l'accès des élèves à ces installations à certaines heures.
- Les exemples de parrainage incluaient des offres de mise à disposition de l'équipement ou de paiement d'autres coûts, avec à la clé certaines concessions de nature publicitaire. Bien que ces concessions soient typiquement d'une valeur nominale (par exemple demander que le laboratoire informatique soit peint aux couleurs d'une société donatrice contre la mise à disposition de l'équipement), les participants se demandaient si cela ne revenait tout simplement pas à ouvrir la porte aux messages commerciaux dans une école.
- Les partenariats avec le secteur privé peuvent également susciter des préoccupations en matière d'équité. Il est facile d'imaginer, par exemple, qu'une société d'informatique soit plus intéressée à placer ses produits dans une école d'un quartier riche que dans une école d'un quartier pauvre.

Bon nombre des décisions sur la participation du secteur privé sont prises au cas par cas et rares sont les conseils qui paraissent avoir des lignes directrices claires.

RESPONSABILITÉ

Un des objectifs centraux du document *Atteindre l'excellence* consiste à renforcer la confiance du public envers le système d'éducation de l'Ontario. Pour ce faire, il faut assurer la responsabilité appropriée des deniers publics consacrés à l'éducation. La responsabilité des conseils scolaires envers le Ministère reflète leur responsabilité globale en matière de gestion efficace de ces ressources.

Le guide de consultation définissait les deux grandes approches ou outils comme aide à la reddition de comptes entre la province et les conseils scolaires :

- Réserver des fonds ou leur consacrer des enveloppes à des fins particulières;
- Exiger la présentation de rapports en vue du suivi et de l'évaluation de l'utilisation des fonds et de la façon dont ils servent à réaliser les objectifs.

Le guide convenait également que la responsabilité et la souplesse étaient toutes deux importantes, tout en étant parfois incompatibles. L'équilibre exige « une surveillance et des adaptations constantes ». Il faisait référence à la consultation de l'an dernier dans le cadre de laquelle le Ministère avait annoncé son intention de revoir le financement de la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage (SPAA) et du Supplément pour la sécurité dans les écoles, afin de déterminer s'il ne faudrait pas renforcer les mécanismes redditionnels, et demandait l'avis des participants.

Durant les consultations, de nombreux participants ont indiqué qu'ils avaient l'impression que les enveloppes encourageaient le cloisonnement, entravaient l'innovation et risquaient d'entraîner des dépenses inutiles dans un secteur et de les obliger à lésiner sur les ressources consacrées à d'autres secteurs. Les conseils scolaires, en particulier, ont exprimé ces inquiétudes. Selon eux, les ressources en personnel et les autres ressources consacrées aux rapports détaillés sur ce qui ne représente souvent que de très petites subventions constituaient une autre source de préoccupation.

Cependant, d'autres participants estimaient que des contrôles de cette nature s'imposaient pour veiller à ce que les principes clés du système d'éducation, par exemple l'équité et la gestion des ressources, soient soutenus. Un groupe a remarqué que la Subvention de base pour les écoles concernant les salaires de la directrice ou du directeur et de là ou du secrétaire n'exige pas que le financement soit en fait consacré aux directrices et directeurs et aux secrétaires. Ce groupe estimait que le fait de lui consacrer une enveloppe permettrait de mieux relier l'objectif du financement aux résultats, et pourrait avoir comme avantage supplémentaire de prévenir la création d'écoles dont la taille risquerait de les rendre inefficaces.

De nombreux participants étaient d'avis que le Système d'information sur le financement de l'éducation (SIFE), le système provincial d'établissement du budget et des rapports, pourrait être amélioré, et que les propres rapports publics des conseils ne sont souvent pas assez détaillés ou clairs pour garantir la responsabilité.

Les conseils ont formulé de nombreuses suggestions quant aux moyens d'alléger leur charge de travail relative aux rapports :

- Le Ministère devrait regrouper les Subventions pour d'autres programmes d'enseignement (Subventions APE), qui ont tendance à être plus petites, souvent limitées dans le temps et dont les exigences redditionnelles sont plus intenses, en une subvention plus importante.
- Un plus grand nombre de Subventions APE devraient être transférées aux Subventions pour les besoins des élèves.
- Le Ministère devrait accorder un préavis plus long aux conseils scolaires et une plus grande certitude quant aux Subventions APE afin d'optimiser la planification et l'utilisation des fonds, et d'atténuer les perturbations causées par un financement qui arrive sans guère de préavis et qui doit être dépensé rapidement ou en petites tranches de financement, ce qui a des répercussions considérables sur les dépenses.
- Il faudrait imposer un seuil concernant les exigences redditionnelles obligatoires, en particulier pour les Subventions APE.
- Il faudrait utiliser un gabarit simplifié pour les rapports, conformément au plan comptable que le Ministère fournit.
- Les conseils scolaires devraient disposer d'une plus grande souplesse en matière de rapports sur les Subventions APE afin de réduire la demande qui est placée sur les ressources en personnel.

Les conseils scolaires ont aussi suggéré qu'au lieu d'exiger plusieurs rapports distincts, comme c'est le cas actuellement, le Ministère devrait adopter un seul rapport principal qui rassemblerait toutes les petites allocations de la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage et d'autres subventions ayant un financement similaire. Ce rapport porterait sur le bien-être et les résultats des élèves de même que sur des questions financières, ce qui permettrait de pallier le manque perçu de liens entre les initiatives et de surveiller l'alignement du financement sur les orientations stratégiques des conseils scolaires et de la province.

Cette approche était conforme aux points de vue de nombreux participants. Plusieurs ont suggéré que des liens plus étroits, que ce soit entre le financement et les résultats des élèves, ou entre les secteurs administratif et scolaire des conseils, pourraient réduire certaines des

exigences redditionnelles détaillées qui sont actuellement le lot des conseils, tout en renforçant la responsabilité. Ils estimaient qu'on devrait adopter pour les exigences redditionnelles un tableau indicateur équilibré ou un modèle d'indicateurs de rendement plutôt que de mettre uniquement l'accent sur les dépenses en dollars.

RÉPARTITION DES ÉCONOMIES

Comme le guide de consultation le remarquait, la Stratégie des mesures d'économie et de modernisation incluait le partage avec certains conseils scolaires d'une partie des économies réalisées par les changements relatifs à la Subvention pour le fonctionnement et la réfection des installations scolaires. Les détails ont fait l'objet de discussions ci-dessus, dans la partie sur l'utilisation plus efficace des locaux. Le guide invitait les participants à cerner les économies à l'appui d'autres priorités clés.

Dans le cadre des consultations, on a demandé aux participants d'indiquer à quoi, selon eux, le financement émanant des économies réalisées pourrait ou devrait servir. Voici leurs suggestions :

- Satisfaire les besoins particuliers des élèves, notamment des élèves plus âgés lorsqu'ils doivent faire la transition entre le système scolaire et le monde.
- Concevoir une meilleure série de paramètres et de mesures pour le rendement et le bien-être des élèves qui favoriserait, globalement, une meilleure capacité redditionnelle et un alignement plus adapté des ressources sur le financement.
- Offrir un soutien au personnel, et en particulier au personnel enseignant et aux autres personnes qui travaillent en salle de classe, de même qu'à la direction et à la direction adjointe des écoles.
- Améliorer la technologie, tant en salle de classe que comme outil permettant aux conseils scolaires de gérer plus efficacement, en mettant l'accent sur les besoins en large bande dans les conseils scolaires et les écoles plus isolés.
- Améliorer l'état des écoles pour les rendre plus accueillantes et attrayantes.
- Compenser l'augmentation des coûts du transport.

CONCLUSION

Comme dans le cadre des consultations préalables, la bonne volonté, la créativité et le respect des participants autour de la table étaient impressionnants. Ces qualités ont été particulièrement remarquées alors que l'Ontario édifiait, au cours des dernières années, un système d'éducation de classe mondiale.

Désormais, dans le cadre des efforts déployés par le secteur de l'éducation pour réaliser les objectifs du document *Atteindre l'excellence*, à un moment où la gestion des ressources n'a jamais été aussi importante, ces qualités continueront à favoriser l'édification d'un système d'éducation pour l'Ontario fort, équitable, souple et bien géré.

07_2994F_Guide (2015/3) (PDF)

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2015