

RAPPORT

Processus budgétaire 2014-2015

Commission scolaire des Patriotes



Le 29 septembre 2014, la Commission scolaire des Patriotes a mis fin à son service d'aide aux devoirs pour l'année scolaire 2014-2015. Le présent rapport est destiné au ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et a pour objectif de lui dresser un portrait du processus suivi par la Commission scolaire pour prendre cette décision. Une recommandation est également formulée au ministre pour prise de décision.

Coordination et rédaction

Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Direction des opérations financières aux réseaux
Direction générale du financement

Pour tout renseignement, s'adresser à l'endroit suivant :

Renseignements généraux
Direction des communications
Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
1035, rue De La Chevrotière, 28^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5
Téléphone : 418 643-7095
Ligne sans frais : 1 866 747-6626

Ce document peut être consulté
sur le site Web du Ministère :
www.meesr.gouv.qc.ca

© Gouvernement du Québec

ISBN 978-2-550-72990-7 (PDF)

Commission scolaire des Patriotes

Processus budgétaire pour l'année scolaire 2014-2015

Mise en contexte

Le 4 juin 2014, le ministère des Finances a déposé le Discours sur le Budget 2014-2015 et le Secrétariat du Conseil du trésor, le Budget de dépenses des ministères et des organismes pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2015.

Ces documents témoignent de la volonté claire du gouvernement de redresser les finances publiques du Québec. En effet, le déficit budgétaire de l'année 2013-2014 est estimé à 3,142 milliards de dollars¹ alors que la prévision pour l'année 2014-2015 s'établit à 2,350 milliards de dollars. L'équilibre budgétaire est visé pour l'année 2015-2016.

Le gouvernement constate que les dépenses sont structurellement plus grandes que les revenus, ce qui nécessite des mesures importantes pour redresser la situation. Pour 2014-2015, les efforts à réaliser pour atteindre l'équilibre budgétaire sont estimés à 3,8 milliards de dollars et sont concentrés sur les dépenses publiques dans les différentes missions gouvernementales, dont celle de l'éducation.

Les commissions scolaires, tout comme les autres entités du gouvernement, sont concernées par l'effort global de réduction budgétaire. Compte tenu des orientations du gouvernement quant au maintien des services essentiels à la population, les efforts demandés visent l'efficacité et l'efficacités ainsi que la révision des structures existantes plutôt que la coupe des services.

Équilibre budgétaire



La loi sur l'équilibre budgétaire a pour objectif d'équilibrer le budget annuel du gouvernement, c'est-à-dire des prévoir des dépenses qui n'excèdent pas les revenus.

De même, la Loi sur l'instruction publique stipule que le budget d'une commission scolaire ne peut prévoir, sauf avec l'autorisation du ministre, aux conditions et selon les modalités qu'il détermine, de dépenses supérieures aux revenus de la commission scolaire.

¹ Source: Rapport mensuel des opérations financières préliminaire au 31 mars 2014, ministère des Finances, 27 juin 2014



Les débats publics, qui ont eu cours au début de l'année scolaire 2014-2015 au sujet de mesures mises de l'avant par certaines commissions scolaires pour tenter d'équilibrer leur budget, ont mené l'Assemblée nationale à voter une motion à l'unanimité le 7 octobre 2014, laquelle confirme la volonté des élus de maintenir les services offerts aux élèves. Cette motion stipulait :

«QUE l'Assemblée nationale demande au ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport d'émettre dès cette semaine une directive claire à l'intention des commissions scolaires indiquant qu'il n'y aura pas de coupe budgétaire pour l'année scolaire 2014-2015 dans les services directs aux élèves dont, notamment, les mesures suivantes : Aide aux devoirs, Aide alimentaire, Lecture à l'école et Prévenir et combattre l'intimidation et la violence à l'école.»

En septembre 2014, la Commission scolaire des Patriotes avait déjà indiqué, par l'entremise d'un communiqué aux parents, devoir annuler son service d'aide aux devoirs pour l'année scolaire 2014-2015 parce qu'elle n'avait plus les ressources financières nécessaires pour l'offrir. Cette décision avait été prise d'un commun accord par les directions des établissements scolaires.

Mandat

C'est dans ce contexte que le ministre a demandé à ses représentants d'examiner la planification budgétaire 2014-2015 de la Commission scolaire, plus particulièrement les travaux qu'elle a réalisés et qui ont mené aux décisions de réduction budgétaire dans les services directs aux élèves.

Les travaux du Ministère avaient pour objectif d'évaluer si les décisions ont reposé sur un processus rigoureux et si les services auraient pu être maintenus en prenant des décisions différentes. La lettre transmise à la Commission scolaire expliquant la nature de ces travaux est reproduite à l'annexe 1.

Les travaux se sont déroulés entre le 11 novembre et le 2 décembre 2014. Ils ont notamment consisté à prendre connaissance de la documentation de la Commission scolaire des Patriotes au sujet de son processus budgétaire, à réaliser des entrevues avec le directeur général, la directrice des ressources financières et trois directeurs d'établissements et à faire état du processus budgétaire suivi en 2014-2015 sur la base de ces travaux. Ces travaux ne constituent pas un audit et par le fait même, ils peuvent ne pas répondre aux besoins de certains utilisateurs.

Les représentants du Ministère tiennent à remercier ceux de la

Pouvoirs du ministre en vertu de la Loi sur l'instruction publique



Le ministre peut désigner une personne pour enquêter sur quelque matière se rapportant à la qualité des services éducatifs ainsi qu'à l'administration, à l'organisation et au fonctionnement d'une commission scolaire, d'un de ses établissements d'enseignement ou du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal.



Commission scolaire pour leur excellente collaboration à ces travaux.

Processus budgétaire des commissions scolaires

Pour bien comprendre le processus budgétaire des commissions scolaires, il importe de le situer à l'intérieur du cadre gouvernemental. La présente section décrit les principales responsabilités qui sont dévolues au gouvernement, au ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et, enfin, aux commissions scolaires en matière de prévisions budgétaires.

Responsabilités gouvernementales et ministérielles

À la suite du dépôt du Budget par le gouvernement, les crédits des ministères et des organismes sont soumis au vote de l'Assemblée nationale et autorisés par l'adoption d'une loi.

En marge de ce processus, le ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a la responsabilité d'élaborer les règles budgétaires des commissions scolaires pour déterminer le montant de dépenses de fonctionnement, d'investissements et du service de la dette qui est admissible aux subventions qui leur sont allouées. Ces règles doivent également prévoir le versement d'une subvention de péréquation aux commissions scolaires qui ont des ressources fiscales insuffisantes. Elles sont établies annuellement après consultation des commissions scolaires et soumises à l'approbation du Conseil du trésor.

Par ailleurs, depuis 2009-2010, le ministère des Finances limite le maximum de déficit que les commissions scolaires peuvent budgétiser tout en respectant l'équilibre budgétaire du gouvernement. Cette limite se traduit par une règle d'appropriation des surplus accumulés figurant dans les règles budgétaires de fonctionnement des commissions scolaires.

En raison des élections provinciales tenues en avril 2014, le processus entourant l'adoption des règles budgétaires pour l'année scolaire 2014-2015 a été complété plus tardivement qu'à l'habitude. Cette situation, combinée au contexte budgétaire du gouvernement, a rendu l'exercice de planification budgétaire des commissions scolaires plus laborieux.

Le tableau 1 présente le sommaire des étapes gouvernementales et ministérielles préalables à l'adoption du budget d'une commission scolaire ainsi que les dates de réalisation pour l'année scolaire 2014-2015 comparativement à celles de l'année précédente.



Tableau 1 Sommaire des étapes gouvernementales et ministérielles préalables à l'adoption du budget d'une commission scolaire

	Année scolaire 2014-2015	Année scolaire 2013-2014
Discours sur le Budget 2014-2015 et 2013-2014	4 juin 2014	20 novembre 2012
Début de la période de consultation sur le projet de règles budgétaires des commissions scolaires et diffusion des paramètres de consultation	20 juin 2014	18 avril 2013
Fin de la période de consultation sur les règles budgétaires des commissions scolaires	27 juin 2014	6 mai 2013
Approbation par le Conseil du trésor des règles budgétaires des commissions scolaires	15 juillet 2014	25 juin 2013
Publication des règles budgétaires des commissions scolaires et publication des paramètres initiaux	18 juillet 2014	25 juin 2013
Adoption du Règlement sur le calcul du produit maximal de la taxe scolaire	18 juin 2014	19 juin 2013

Le dépôt en juin du Budget 2014-2015 a eu pour conséquence de retarder la période de consultation auprès des commissions scolaires sur les règles budgétaires qui s'est terminée le 27 juin 2014 comparativement au 6 mai 2013 pour l'année précédente. Dans le respect des conventions collectives, les commissions scolaires doivent déposer annuellement des plans d'effectif au début de mai. Ce plan constitue la base sur laquelle repose l'organisation des services.

Ainsi, environ 70 % du budget, soit la part relative à la masse salariale, a dû être planifié en l'absence de paramètres de financement connus pour l'année 2014-2015. En conséquence, lorsque les efforts budgétaires pour l'année 2014-2015 ont été communiqués aux commissions scolaires, la marge de manœuvre était considérablement réduite.

Efforts budgétaires demandés aux commissions scolaires en 2014-2015

Parmi les cibles du gouvernement, en 2014-2015 figure celle des dépenses de programmes en éducation qui a été établie à 2,2 %. En ce qui concerne le programme qui prévoit les sommes allouées au financement des commissions scolaires, soit le Programme 02 – Éducation préscolaire et enseignement primaire et secondaire, la croissance allouée en 2014-2015 a été de 1,46 %.

Cet effort de rationalisation dans les dépenses gouvernementales s'est traduit dans les règles budgétaires du Ministère. Ainsi, pour l'année scolaire 2014-2015, un effort budgétaire général (coupe paramétrique) de 55 millions de dollars a été demandé aux commissions scolaires. À cet effort, se



sont ajoutées des réductions appliquées à certains groupes d'allocations qui totalisent 107,8 millions de dollars.

Le tableau 3 détaille les mesures qui ont fait l'objet de réductions dans les règles budgétaires de fonctionnement des commissions scolaires en 2014-2015.

Tableau 3 Mesures ciblées par les réductions budgétaires en 2014-2015
(en millions de dollars)

Mesures	
Effort général	55,0
Mesures d'appui ¹	70,0
Adaptation scolaire ²	10,0
Services de garde	17,4
Autres allocations supplémentaires ³	10,4
Total	162,8

1. Les mesures d'appui comprennent notamment l'aide aux devoirs, le financement de programmes visant les milieux défavorisés, les ressources d'animation spirituelle et d'engagement communautaire, la lecture à l'école, les activités parascolaires au secondaires, soit près de 40 mesures budgétaires.
2. L'adaptation scolaire comprend plusieurs mesures d'aide aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.
3. Les autres allocations supplémentaires permettent, entre autres, de financer le Protecteur de l'élève, la vérification des antécédents judiciaires et la réforme de la comptabilité scolaire, entre autres.

Par ailleurs, en avril 2014, préalablement au dépôt du Budget, le gouvernement a annoncé des mesures administratives au titre du contrôle des dépenses pour la période du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2015. Ces mesures visent à obtenir des gains de productivité de 2 % relativement à la masse salariale et de 3 % aux dépenses de fonctionnement.

Le gouvernement a demandé que ces mesures soient réalisées sans affecter les services directs à la population et sans que cela ne se traduise par une hausse des taxes ou de la tarification. Ces mesures représentent des efforts de 305 millions pour l'ensemble du gouvernement. La quote-part des commissions scolaires est estimée à 10,9 millions de dollars.

En conséquence, l'ensemble des mesures de compression des dépenses s'est traduit par des efforts à faire de 173,7 millions de dollars par les commissions scolaires en 2014-2015 (162,8 M\$ + 10,9 M\$).

Afin de pallier ce manque à gagner, le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche autorisait certaines commissions scolaires, dont la Commission scolaire des Patriotes à



adopter un budget déficitaire conditionnellement à ce qu'elles produisent un plan visant le retour à l'équilibre budgétaire pour l'année scolaire 2016-2017. Ce plan devait notamment préciser les actions qui permettraient de dégager des économies dès l'exercice financier 2014-2015 pour un montant équivalent à la réduction appliquée par le Ministère aux ajustements des allocations de base pour les activités éducatives soit : l'appui à la réussite scolaire, l'adaptation scolaire et les services de garde. Cette correspondance fut transmise le 5 août 2014². Pour la Commission scolaire des Patriotes, les économies à livrer pour l'année scolaire 2014-2015 se chiffraient à 3,6 millions de dollars.

Responsabilités budgétaires des commissions scolaires

Le processus budgétaire est encadré par les obligations de la Loi sur l'instruction publique, les règles budgétaires des commissions scolaires, certaines dispositions des conventions collectives ainsi que les encadrements administratifs que se donne chaque commission scolaire.

De façon particulière, l'article 275 de la LIP oriente le processus que doivent suivre les commissions scolaires en matière de prévision budgétaire :

« La commission scolaire établit, après consultation des conseils d'établissement et du comité de parents, les objectifs et les principes de la répartition des subventions, du produit de la taxe scolaire et de ses autres revenus entre ses établissements.

Cette répartition doit être effectuée de façon équitable en tenant compte des besoins exprimés par les établissements, des inégalités sociales et économiques auxquelles les établissements sont confrontés, de la convention de partenariat conclue entre la commission scolaire et le ministre et des conventions de gestion et de réussite éducative conclues entre la commission scolaire et ses établissements.

La répartition doit prévoir les montants alloués au fonctionnement des conseils d'établissement ainsi que les montants requis pour les besoins de la commission scolaire et de ses comités.

La commission scolaire doit rendre publics les objectifs et les principes de la répartition ainsi que les critères qui ont servi à déterminer les montants alloués. »

Par ailleurs, l'article 96.24 stipule que « Le directeur de l'école prépare le budget annuel de l'école, le soumet au conseil d'établissement pour adoption, en assure l'administration et en rend compte au conseil d'établissement. ». Cet article précise également que « Le budget approuvé de l'école constitue des crédits distincts au sein du budget de la commission scolaire et les dépenses pour cette école son imputées à ces crédits. »

Finalement, l'article 276 précise que « La commission scolaire approuve le budget des écoles, des centres de formation professionnelle et des centres d'éducation des adultes. »

² La correspondance transmise à la Commission scolaire des Patriotes figure à l'annexe 2



La Commission scolaire des Patriotes

La Commission scolaire des Patriotes est située dans la région administrative de la Montérégie. Au 30 juin 2013, selon les plus récentes statistiques officielles du Ministère, quelque 31 000 élèves y recevaient des services éducatifs dans 66 établissements différents, dont 30 000 élèves en formation générale des jeunes et 1 000 en formation professionnelle et en formation générale des adultes (deux établissements).

Son taux de diplomation et de qualification se situe à 78,4 %³, ce qui la place 9^e parmi les 69 commissions scolaires linguistiques. Les élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA) représentent une proportion de 19,8 %⁴ de sa clientèle, soit un taux inférieur à la moyenne du réseau qui se situe à 25,8 %⁴.

Par ailleurs, la Commission scolaire couvre un territoire relativement favorisé comme en témoigne l'annexe 3. En effet, parmi ses 53 écoles primaires, seulement 6 ont un indice de milieu socio-économique (IMSE) très défavorable (indices de 8 et de 9); toutes les autres écoles primaires affichent un indice inférieur à 5 et plusieurs affichent un indice de 1, soit l'indice indiquant le milieu socio-économique le plus favorable.

Situation financière

La Commission scolaire présente un coût total par élève de 7 597 \$⁵ au 30 juin 2014 comparativement à un coût total moyen de 8 306 \$⁵ pour les commissions scolaires dont la strate se situe entre 25 000 et 34 999 élèves. Quant au coût par élève lié à ses activités administratives, il se situe à 356 \$⁵, soit l'un des plus bas taux du réseau. À titre comparatif, le coût moyen par élève des commissions scolaires de même taille se situe à 408 \$⁵.

Le tableau qui suit présente l'évolution du total des revenus, des dépenses et des surplus (déficits) d'exercice de la Commission scolaire au cours des 4 dernières années ainsi que la contribution de ses différentes sources de revenus et de dépenses pour 2013-2014, et ce, comparativement à la moyenne des commissions scolaires situées dans la même strate.

³ Source : Diplomation et qualification par commission scolaire au secondaire -Cohorte 2006 – Édition 2014, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

⁴ Source : Statistiques internes de la Direction des opérations financières aux réseaux, données extraites du système Charlemagne.

⁵ Source : Statistiques internes de la Direction des opérations financières aux réseaux, données extraites des rapports financiers 2013-2014.



Tableau 4 Évolution des revenus et des dépenses au cours des 5 dernières années ¹ (en millions de dollars)

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014		2013-2014 % strate
Revenus							
Subvention de fonctionnement du MELS	192,7	200,0	207,1	210,4	221,1	69,84%	69,19%
Taxe scolaire	53,8	54,6	56,3	57,6	60,4	19,07%	19,18%
Autres revenus	31,3	33,2	35,2	33,5	35,1	11,09%	11,62%
Total des revenus	277,9	287,8	298,7	301,5	316,5	100%	100%
Dépenses							
Activités d'enseignement et de formation	128,9	134,7	139,2	145,6	151,8	48,18%	49,19%
Activités de soutien à l'enseignement et à la formation	54,5	58,3	62,2	63,8	67,5	21,44%	22,82%
Services d'appoint	35,7	37,5	39,2	40,4	43,7	13,89%	9,83%
Activités administratives	14,1	13,5	13,1	11,5	11,9	3,76%	4,00%
Activités relatives aux biens meubles et immeubles	29,6	30,7	30,9	30,5	31,2	9,92%	10,46%
Activités connexes	14,9	15,5	16,4	13,2	10,5	3,33%	4,01%
Perte (gain) sur disposition d'immobilisations corporelles	-	-	-	-	(1,6)	-0,51%	-0,31%
Total des dépenses	277,8	290,1	301,1	305,0	315,0	100%	100%
Surplus (déficit) de l'exercice	0,1	(2,3)	(2,4)	(3,4)	1,5	-	-

1. Les données sont tirées des rapports financiers des commissions scolaires pour chacune des années concernées.

Les constats suivants se dégagent de ce tableau :

- La structure de revenus et de dépenses de la Commission scolaire est comparable à la moyenne des commissions scolaires de taille semblable, à l'exception des services d'appoint pour lesquels la proportion de ses coûts est supérieure ;
- Les dépenses des activités administratives de la Commission scolaire ont diminué de 2009-2010 à 2012-2013, et ce, en dépit des augmentations salariales consenties en vertu des conventions collectives ;
- La Commission scolaire a enregistré des déficits d'exercice trois années consécutives soit de 2010-2011 à 2012-2013.

Les coûts plus élevés des services d'appoint de la Commission scolaire des Patriotes par rapport aux commissions scolaires de taille semblable s'expliquent par son territoire où la population est moins concentrée laquelle implique une plus grande dépense de transport scolaire. En effet, une plus



grande proportion de sa clientèle est transportée par autobus et les circuits de transport de ces dernières comportent plus de kilomètres parcourus. De plus, les dépenses dans les services de garde de la Commission scolaire sont plus élevées que ses semblables en raison d'un plus grand nombre d'enfants qui utilisent ce service. Dans les deux situations, il importe de mentionner que les subventions de la Commission scolaire sont également plus élevées que celles des autres commissions scolaires.

À l'égard du constat portant sur les déficits d'exercice, mentionnons que pour deux de ces années, la Commission scolaire affichait un déficit qui excédait la limite d'appropriation des surplus accumulés autorisée par les règles budgétaires. De plus, en raison du dépôt d'un budget révisé pour 2012-2013 qui ne respectait pas cette limite, le Ministère a demandé à la Commission scolaire de lui présenter un plan de redressement, lequel rencontrait les exigences imposées. D'ailleurs, pour l'année scolaire 2013-2014, on peut considérer que ce plan s'est concrétisé puisqu'elle était en situation d'équilibre budgétaire, son surplus d'exercice étant lié à un gain sur disposition d'immobilisations corporelles.

Le tableau 5 présente les coûts par élève de la Commission scolaire des Patriotes pour les activités d'enseignement et de formation, de soutien à l'enseignement et à la formation, d'administration, de biens meubles et immeubles et de ses coûts totaux comparativement à la moyenne de ceux de sa strate et du réseau depuis 2009-2010.

**Tableau 5** Évolution du coût par élève¹ (en dollars)

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
	Enseignement et formation				
Commission scolaire Patriotes	4 087	4 288	4 471	4 669	4 777
Moyenne de la strate	4 341	4 448	4 632	4 842	5 000
Moyenne du réseau	4 641	4 800	4 999	5 198	5 334
	Soutien enseignement et formation				
Commission scolaire Patriotes	1 611	1 721	1 853	1 874	1 881
Moyenne de la strate	1 874	1 940	2 058	2 138	2 199
Moyenne du réseau	1 950	2 047	2 163	2 247	2 328
	Administration				
Commission scolaire Patriotes	405	393	382	350	356
Moyenne de la strate	455	447	438	421	408
Moyenne du réseau	530	518	516	483	474
	Biens meubles et immeubles				
Commission scolaire Patriotes	576	589	594	578	583
Moyenne de la strate	653	675	669	674	699
Moyenne du réseau	678	705	713	714	731
	Total des coûts				
Commission scolaire Patriotes	6 679	6 993	7 300	7 471	7 597
Moyenne de la strate	7 323	7 510	7 796	8 075	8 306
Moyenne du réseau	7 799	8 070	8 391	8 642	8 867

1. Source : Indicateurs de gestion des commissions scolaires (MELS- DSID) pour les années scolaires 2009-2010 à 2012-2013 et indicateurs internes de la Direction des opérations financières aux réseaux calculées à partir des rapports financiers des commissions scolaires pour 2013-2014.

Lorsqu'exprimées en coûts moyens par élève, on constate que les dépenses de la Commission scolaire sont inférieures à celles des commissions scolaires de sa strate et à celles de l'ensemble du réseau pour chacune des activités répertoriées. De plus, en dépit des coûts de système et des variations de l'effectif scolaire, les coûts unitaires de ses activités administratives ont été en diminution constante de 2009-2010 à 2012-2013 et demeurent inférieurs aux coûts unitaires des commissions scolaires de taille semblable.

Situation budgétaire pour 2014-2015

Pour 2014-2015, considérant la limite d'appropriation du surplus accumulé au 30 juin 2013 de 261 948 dollars, la Commission scolaire des Patriotes a été autorisée à adopter un budget déficitaire de 5,5 millions de dollars. Le plan de redressement à déposer au Ministère avant le 15 septembre 2014 devait prévoir des mesures d'économie de l'ordre de 3,6 millions de dollars en 2014-2015 et le retour à un budget équilibré en 2016-2017.



Ce plan a été déposé au Ministère le 12 septembre 2014 et comportait l'identification de mesures d'économies pour un total de 2,1 millions de dollars ; une somme de 3,1 millions restant à identifier pour un total de 5,2 millions de dollars applicable dès 2014-2015. Ultérieurement, d'autres mesures d'économies ont été identifiées pour combler une partie des 3,1 millions restant dont le retrait du service d'aide aux devoirs, qui a été annoncé aux parents des élèves de la Commission scolaire le 29 septembre 2014.

Le tableau 6 présente les grandes lignes du budget initial pour 2014-2015 ainsi que les mesures d'économie mises de l'avant par la commission scolaire afin de répondre aux exigences ministérielles.

Tableau 6 Budget initial et mesures d'économie identifiées au plan de redressement en 2014-2015¹ (en dollars)

	Budget initial	Plan de redressement	Budget anticipé
Mesures aux revenus			
Augmentation des frais chargés aux notaires et aux institutions financières pour consulter les données de la taxe scolaire par l'entremise d' Internet	-	120 000	-
Total des revenus	311 074 480	120 000	311 194 480
Mesures aux dépenses			
Parrainage du nouveau personnel de soutien administratif dans les établissements	-	(21 000)	-
Formation virage numérique des enseignants	-	(69 000)	-
Services de garde et services de surveillance du midi	-	(200 000)	-
Réduction de la provision pour absentéisme des enseignants	-	(800 000)	-
Réduction – libération des enseignants – entente avec le syndicat	-	(110 000)	-
Offre de journées sans solde aux employés	-	(700 636)	-
Compression décentralisée dans les secteurs budgétaires – mesures à identifier	-	(3 140 000)	-
Total des dépenses	316 235 116	(5 040 636)	311 194 480
Surplus (déficit)	5 160 636	5 160 636	-

1. Les données ont été fournies par la Commission scolaire des Patriotes

La section concernant le processus budgétaire suivi par la Commission scolaire en 2014-2015 explique de façon plus détaillée le processus de prise de décision dans les secteurs budgétaires de la Commission scolaire, dont ceux du primaire et du secondaire.



Processus budgétaire de la Commission scolaire

La Commission scolaire des Patriotes dispose d'un processus de planification budgétaire structuré qui est défini dans un document intitulé «Encadrements financiers». La Commission scolaire, par son conseil des commissaires, s'est dotée d'orientations et de priorités annuelles et, par ses comités, d'outils de travail qui permettent d'assurer une continuité des analyses, d'être en lien avec le plan stratégique et les conventions de gestion, d'avoir une vision à long terme et d'assurer une stabilité budgétaire aux établissements.

Ce processus constitue un cadre à l'intérieur duquel sont réparties les ressources financières dans les diverses rubriques de dépenses et secteurs budgétaires de la Commission scolaire.

Les principales étapes du processus budgétaire de la Commission scolaire sont décrites dans le tableau qui suit.

Tableau 7 Principales étapes du processus budgétaire de la Commission scolaire des Patriotes¹

Étapes	Échéancier
Révision des orientations et préparation des priorités budgétaires avec le comité des priorités et le comité de soutien à la mission éducative	Février - mars
Réception des règles budgétaires du Ministère et des paramètres initiaux	Mars
Consultation du Comité consultatif de gestion sur les encadrements financiers	Avril
Adoption des encadrements financiers de l'année scolaire	Mai
Préparation du budget initial (établi sur la clientèle prévisionnelle)	Mai - juin
Adoption du budget initial par le conseil des commissaires	Juin
Préparation du budget révisé (établi sur la clientèle au 30 septembre)	Novembre - décembre
Suivi budgétaire (évolution des revenus et des dépenses)	Tout au cours de l'année

1. Les informations ont été fournies par la Commission scolaire des Patriotes

L'annexe 4 présente de façon détaillée les éléments de planification pour les divers intervenants de la Commission scolaire dans le processus budgétaire. L'ensemble de ces opérations permet de préparer les propositions budgétaires qui seront soumises au conseil des commissaires aux fins de l'adoption du budget de la Commission scolaire. Les échéanciers prévus au cadre général de planification budgétaire doivent être ajustés occasionnellement, comme ce fut le cas pour le



processus budgétaire 2014-2015, en raison du dépôt tardif du projet de règles budgétaires en juin 2014 tel que démontré au tableau 1.

Les principales orientations budgétaires de la Commission scolaire sont :

- l'étude et l'élaboration de modèles budgétaires pour décentraliser les ressources au niveau approprié dans les établissements, de façon à maximiser les services aux élèves par une utilisation plus efficiente des ressources et d'assurer une équité dans les services aux élèves;
- l'élaboration de modèles qui permettent l'équilibre budgétaire et l'utilisation des surplus;
- la prise en compte des effets de la variation de l'effectif scolaire sur les modèles budgétaires et l'organisation scolaire.

En ce qui concerne les priorités budgétaires 2014-2015 de la Commission scolaire, elles consistaient essentiellement à prendre les mesures nécessaires pour assurer l'équilibre budgétaire dans l'ensemble des secteurs budgétaires. Il importe de rappeler qu'en 2014-2015, ces priorités ont dû être établies avant la publication du projet de règles budgétaires par le Ministère.

Les encadrements financiers de la Commission scolaire incluent également les objectifs, les principes et les critères de répartition des ressources pour les établissements lesquels sont établis en conformité aux dispositions de l'article 275 de la LIP. Les objectifs stipulent entre autres que le modèle de répartition préconisé par la Commission scolaire vise à « supporter l'autonomie de gestion, la responsabilisation et l'imputabilité du personnel d'encadrement **en situant, le plus près possible de l'élève, les choix budgétaires** ».

À cet égard, notons que la Commission scolaire gère ses ressources selon un modèle fortement décentralisé vers les établissements. De plus, en vertu de la convention collective locale de ses enseignants, elle est la seule commission scolaire du réseau à convenir avec ses partenaires syndicaux de la répartition de l'enveloppe budgétaire pour l'enseignement dans ses établissements.

Cette particularité se traduit par l'existence d'un « Comité du suivi de l'annexe B » qui a notamment pour mandat de s'assurer de l'équilibre budgétaire lié à l'enseignement, c'est-à-dire l'estimation des revenus et des subventions liés à l'enseignement et l'affectation des sommes disponibles pour l'organisation des classes (régulières et spécialisées), les services d'orthopédagogie, etc.

La Commission scolaire organise sa structure budgétaire en fonction des neuf secteurs budgétaires suivants :

- Les services administratifs

Ce sont les dépenses réalisées par les services tels que la direction générale, le secrétariat général, la direction des services éducatifs, les services des ressources humaines, matérielles et financières et les services corporatifs, incluant la masse salariale des employés qui y œuvrent.



– Les charges communes

Ce sont les dépenses gérées pour l'ensemble des secteurs budgétaires pour des dépenses telles que l'absentéisme, la consommation énergétique, le transport scolaire, le service de la dette, certaines dépenses d'entretien et de réparation des immeubles, etc.

– Les écoles primaires

Il s'agit de la masse salariale du personnel qui œuvre dans les écoles (gestion de l'école, surveillants d'élèves, concierges, bibliothécaires, etc.) à l'exception du personnel enseignant qui est pris en compte dans le secteur de l'Annexe B central, du personnel compris aux plans d'effectifs décentralisés et du personnel de surveillance du midi. À cette masse salariale s'ajoutent toutes les dépenses de fournitures et de services ne faisant pas l'objet d'un financement au secteur des charges communes, telles que les fournitures de classe, les activités sportives, culturelles et sociales, les coûts des bibliothèques et d'audiovisuel, etc.

– Les écoles secondaires

Il s'agit des mêmes dépenses qu'au secteur du primaire avec l'ajout de particularités propres à l'enseignement secondaire telles que les appariteurs et les magasiniers.

– Plans d'effectif décentralisés

Ce secteur comprend les ressources spécialisées à caractère éducatif essentielles comme les psychologues, les orthophonistes, les conseillers en orientation scolaire, les animateurs à la vie spirituelle et à l'engagement communautaire (AVSEC), les techniciens en éducation spécialisée, les préposés aux élèves handicapés, etc.

– Annexe B central

Il s'agit de la gestion centrale de la masse salariale des enseignants de la formation générale des jeunes, en collaboration avec les syndicats.

– Services de garde

Il s'agit de l'ensemble des activités des services de garde. Elles constituent un secteur budgétaire distinct, même si les crédits sont gérés par les directions d'écoles primaires.

– Surveillance du midi

Il s'agit des frais liés à la surveillance des élèves sur l'heure du midi. Il est prévu que ce secteur s'autofinance dans les encadrements financiers de la Commission scolaire

– Centres de formation générale des adultes et de formation professionnelle

Ce secteur budgétaire regroupe l'ensemble des ressources consacrées à ces formations, exclusion faite des charges communes s'appliquant à ces centres.

Déroulement du processus budgétaire 2014-2015

Budget initial

Compte tenu du fait que le dépôt des projets de règles budgétaires pour l'année scolaire 2014-2015 était prévu en juin, la Commission scolaire a initié son processus budgétaire sur la base des données de financement de l'année scolaire 2013-2014. Ainsi, sur cette base, elle a déposé au Comité consultatif de gestion (CCG), un comité formé de directeurs d'établissements et de cadres de services, les encadrements financiers nécessaires à la préparation des budgets des établissements et leur adoption par les conseils d'établissement. À ce moment, les allocations pour l'aide aux devoirs n'avaient fait l'objet d'aucune réduction et par le fait même, faisaient partie des enveloppes budgétaires distribuées aux écoles primaires. Il en est de même pour les allocations relatives à la lecture à l'école, soit l'acquisition de livres de bibliothèque.

Soulignons que la Commission scolaire souhaitait que toutes les étapes préalables à l'adoption de son budget par le conseil des commissaires soient réalisées avant la période estivale plutôt qu'à la rentrée des classes, et ce, afin que son budget puisse être adopté par ce dernier au mois d'août. En effet, cette date était importante pour être en mesure de percevoir la taxe scolaire auprès des citoyens et d'assurer la disponibilité rapide de cette source de financement.

À la mi-juin, à la suite de l'analyse des projets de règles budgétaires et des paramètres de financement du Ministère, la Commission scolaire a fait le constat que le budget initial 2014-2015 serait déficitaire. À cette date :

- les encadrements financiers de la Commission scolaire étaient adoptés;
- le processus relatif à l'adoption des plans d'effectif, prévu aux conventions collectives, était complété;
- les budgets des établissements avaient été préparés et avaient fait l'objet d'une adoption par les conseils d'établissement.

En conséquence, au moment de présenter le budget initial, la Commission scolaire n'était pas en mesure de faire davantage de démarches pour pallier le manque à gagner qui se dégageait.

Ainsi, le 26 juin 2014, le conseil des commissaires a demandé au Ministère, par une résolution, l'autorisation d'adopter un budget déficitaire s'établissant à 5,5 millions de dollars, laquelle a été acceptée conditionnellement au dépôt d'un plan de retour à l'équilibre budgétaire pour l'année scolaire 2016-2017. Comme mentionné précédemment, ce plan devait en outre présenter les actions qu'entendait prendre la Commission scolaire permettant de dégager 3,6 millions de dollars d'économies, applicables dès 2014-2015.

En août, afin de préparer son plan de retour à l'équilibre budgétaire, la Commission scolaire a développé divers scénarios de répartition des efforts budgétaires dans l'ensemble de l'organisation, pour un total de 5,2 millions de dollars.



Plan de retour à l'équilibre budgétaire - Scénario non retenu

Dans un premier scénario, chacune des compressions ou réductions d'allocations du Ministère était supportée par l'unité qui avait à son budget les dépenses relatives à l'allocation. Ce scénario n'a pas été retenu, ni présenté au CCG, car le poids relatif des compressions que certains services avaient à supporter était tel qu'il devenait difficile pour eux de remplir adéquatement leur mission. Notamment, dans ce scénario, les écoles primaires et secondaires auraient eu à supporter respectivement 1,1 million de dollars (21,6 % des compressions) et 0,9 million (17,24 % des compressions).

Par ailleurs, bien que l'objectif de la Commission scolaire soit à l'effet de maintenir ses services aux élèves, il n'y a pas eu de réduction a priori significative des budgets administratifs. Cela s'explique par le fait que lors des dernières années, la Commission scolaire a réduit considérablement ses dépenses administratives. Selon les indicateurs de gestion 2012-2013, ses coûts de gestion étaient les plus bas du réseau.

Plan de retour à l'équilibre budgétaire - Scénarios analysés

Deux scénarios de compressions ont été analysés aux fins de la préparation du plan de retour à l'équilibre budgétaire, lesquels totalisaient une réduction des dépenses de 5,2 millions de dollars.

Un premier scénario prévoyait l'élimination uniforme de certaines mesures totalisant 3,1 millions de dollars. Parmi ces mesures, figuraient l'aide aux devoirs pour 525 000 dollars et l'achat de livres de bibliothèque pour 225 000 dollars. Il était prévu que le solde de l'effort budgétaire de 2,1 millions soit distribué au prorata des budgets des secteurs budgétaires de la Commission scolaire. Ce scénario n'a pas été retenu par le CCG puisque les membres souhaitaient ramener les décisions le plus près de l'élève, c'est-à-dire laisser plus de latitude aux directions d'écoles dans le choix des services à compresser.

Le deuxième scénario, qui comprenait une variante, ne présentait aucune coupure a priori dans les mesures d'appui, incluant l'aide aux devoirs et l'achat de livres de bibliothèque ou dans les mesures d'adaptation scolaire. Ce scénario comportait des compressions ciblées totalisant 2 millions de dollars, dont 800 000 dollars en économie provenant de la gestion de l'absentéisme du personnel enseignant (économies réalisées en 2013-2014 mais non escomptées dans le budget initial de 2014-2015) et 700 000 dollars provenant d'une mesure offrant des journées de congé sans solde aux employés, sans qu'ils soient remplacés. Le solde de compressions de 3,14 millions faisait l'objet de deux différentes méthodes de répartition entre les unités budgétaires.

C'est ce deuxième scénario qui a été retenu, étant jugé moins susceptible de compromettre l'organisation scolaire et de favoriser son acceptation par le comité patronal-syndical de suivi de l'annexe B (gestion de la masse salariale du personnel enseignant).



Plan de retour à l'équilibre budgétaire – Scénario retenu

Ainsi, chaque secteur budgétaire s'est vu accorder l'autonomie de décider à quel endroit les compressions seraient effectuées. Après la prise en compte de certaines compressions ciblées, le reliquat des efforts budgétaires à convenir pour les écoles primaires et secondaires était respectivement de 490 000 dollars et de 570 000 dollars. Quant à la mise en œuvre de ces compressions, il a été convenu que les choix budgétaires seraient discutés aux tables de coordination respectives des directions d'écoles. La proposition du CCG a été intégrée dans le plan de retour à l'équilibre budgétaire de la Commission scolaire. Après présentation aux membres du conseil des commissaires, le plan a été adopté lors de la séance du 2 septembre 2014 et transmis au Ministère.

Les compressions décentralisées dans les secteurs budgétaires sont présentées au tableau 7. On y présente également le sommaire des mesures mises de l'avant par les secteurs budgétaires au 16 octobre 2014, date du dernier état de situation effectué au CCG disponible à la fin des travaux.

Tableau 7 Compressions décentralisées dans les secteurs budgétaires¹ (en dollars)

Secteurs budgétaires	Économies demandées	Mesures identifiées
Services administratifs	415 449	-Non-remplacement de postes administratifs (300 000 \$) -Réduction des budgets des services (exemple : abolition des fêtes corporatives pour les retraités, les 25 ans de services et des bénévoles), pour un total de 115 449 \$)
Secteur du primaire	490 961	-Fin du service d'aide aux devoirs (impact net)
Secteur du secondaire	571 762	-Enveloppe d'activités parascolaires non distribuée (260 006 \$) -Coupe d'une partie de l'enveloppe pour l'achat de livres (33 300 \$) -Compression paramétrique dans les écoles de 27,35\$ par élève (278 456 \$)
Plans d'effectifs décentralisés	292 210	Non identifiées au 16 octobre 2014. L'analyse se fait par un comité, en lien avec les classes spéciales
Annexe B – Central	800 000	Non-distribution de la marge de manœuvre résultant de la bonification du paramètre maître-élève en fonction de la révision effectuée en août 2014 (8 postes soit 615 000 \$) -Solde à identifier (185 000 \$)
Services de garde	414 140	Réduction des budgets de 3,7 %, choix locaux concernant la façon de réaliser les économies
Centres de formation professionnelle et de formation générale aux adultes	155 479	Non identifiées au 16 octobre 2014
Total	3 140 000	2 507 312

2. Les données ont été fournies par la Commission scolaire des Patriotes



À l'examen de ce tableau, on constate que les mesures décentralisées dans les différents secteurs budgétaires ont fait l'objet de décisions pour un total de 2,5 millions de dollars.

Décision pour les services administratifs

Dans un suivi du plan de redressement présenté au CCG du 16 octobre 2014, il est fait état des compressions réalisées par les services administratifs. Cet exercice se fait parallèlement à la révision des budgets de base dévolus chaque année à ces unités administratives. Un plan de compression a été déposé par chaque service. Ce plan global inclut des non-remplacements de postes qui totalisent 300 000 \$ et diverses compressions pour 115 449 \$ telles que l'abolition des fêtes corporatives (retraités, 25 ans de service, bénévoles).

Décisions des directions d'écoles secondaires

La table de coordination des directions d'écoles secondaires s'est réunie le 25 septembre 2014 pour convenir des modalités d'application des compressions de 570 000 \$ découlant du plan de redressement adopté par le conseil des commissaires.

Après discussions, les directions des écoles secondaires se sont prononcées en faveur de l'orientation suivante : apporter des ajustements à la structure tarifaire et au nombre d'activités parascolaires offertes aux élèves afin de compenser, en partie, la diminution des allocations de 260 000 \$. De plus, puisque les allocations d'appui à la réussite font l'objet d'un ajustement négatif de 44 %, des ajustements seront faits en fonction de l'état de la situation et des besoins de chaque milieu afin de tenir compte de cette nouvelle réalité. **L'ancienne mesure « lecture à l'école » (80 000 \$) est donc réduite de 35 200 \$ (soit 44 % de 80 000 \$).** De plus, les directions ont convenu de réduire le budget de fonctionnement des écoles d'une somme qui représente environ 27,35 \$ par élève.

Décisions des directions d'écoles primaires

La table de coordination des directions d'écoles primaires s'est réunie le 24 septembre 2014 pour convenir des modalités d'application des compressions de 490 000 dollars découlant du plan de redressement adopté par le conseil des commissaires.

Les directions étaient unanimes quant à la nécessité de prendre une position commune pour toutes les écoles en vue de gérer ces compressions budgétaires pour 2014-2015. Considérant que l'enveloppe

Recommandation unanime des directions d'école



Le processus décisionnel qui a mené à la suppression de l'aide aux devoirs résulte de l'approche très décentralisée en usage à la Commission scolaire et de l'objectif de rapprocher les décisions pédagogiques le plus près possible de l'élève



globale « Mesure d'appui à la réussite » comprend entre autres, les allocations :

- Aide aux devoirs : 530 530 \$;
- École en forme et en santé : 85 000 \$;
- Lecture à l'école : 225 000 \$;

les membres, à l'unanimité, ont opté pour le scénario suivant qui représente, selon eux, la piste de compressions qui aura le moins d'impacts sur les services aux élèves : **ne plus offrir l'aide aux devoirs**. Les sommes des mesures de « École en forme et en santé » et « La lecture à l'école » demeurent en conséquence allouées aux écoles, lesquelles feront les choix selon les besoins de leur milieu.

Les directions d'école que nous avons rencontrées en entrevue nous ont fait part de leur grande satisfaction à l'égard du processus budgétaire en vigueur à leur commission scolaire. Ils considèrent qu'il s'agit d'un exercice rigoureux qui est très transparent et qui permet l'expression des besoins et des préoccupations des écoles.

Aide aux devoirs

Le 24 septembre 2014, lors de leur décision de suspendre l'aide aux devoirs, les directions d'école primaire ont indiqué qu'à leur avis, il s'agissait de la compression la moins pénalisante au plan pédagogique et pour les services aux élèves. Cette affirmation a d'ailleurs été confirmée par les directions d'école rencontrées en entrevue. Ceux-ci ont fait part de leur vision, en situation de choix budgétaires, de privilégier les services directs à l'élève, tels que l'orthophonie, la présence des techniciens en éducation spécialisée ou des préposés aux élèves handicapés plutôt que des services qu'ils considèrent périphériques tels que l'aide aux devoirs. Ils considèrent l'aide aux devoirs comme étant moins stratégique pour la réussite des élèves.

Les directions ont également insisté sur l'importance des périodes de récupération scolaire assurées par le personnel enseignant de leur école pour les élèves en situation de difficulté. À leurs yeux, un accompagnement par des enseignants qualifiés est supérieur à celui offert par les ressources dispensant l'aide aux devoirs, ces ressources étant fournies par un organisme à but non lucratif de la Montérégie.

Lors de l'entrevue avec le directeur général de la Commission scolaire, celui-ci mentionnait que la récupération fait partie de la tâche de l'enseignant au même titre que les communications avec les parents. Il précisait que la mise en place des deux services est différente. Pour l'aide aux devoirs, la direction d'école demande à ses enseignants de choisir les élèves qui pourraient bénéficier de ce service. En fonction du nombre de places disponibles, la direction organise le service qui se déroule après les heures régulières de classe. Les parents doivent donner leur accord pour que leur enfant soit inscrit à l'aide aux devoirs.



Quant à la récupération scolaire offerte par l'enseignant, ce dernier agit de façon autonome. Il cible les élèves qui ont besoin d'aide supplémentaire de sa part. L'aide peut être de quelques jours ou de quelques semaines et elle peut être interrompue puis reprise plus tard dans l'année, selon l'évaluation faite par l'enseignant des apprentissages à parfaire chez l'élève. Les périodes de récupération se tiennent habituellement sur l'heure du midi ou après les heures régulières de classe. Les parents sont informés et doivent donner leur accord si la récupération se tient après les heures régulières de classe.

Par ailleurs, les directions rencontrées ont tenu à rappeler qu'en vertu de la réglementation en vigueur, les services de garde sont tenus d'offrir des ateliers réservés aux travaux scolaires des élèves. Bien que ce service ne soit pas offert par des enseignants, mais plutôt par les préposés aux services de garde, il constitue tout de même une alternative non négligeable au programme d'aide aux devoirs. Malgré cela, les services de garde de la Commission scolaire des Patriotes reçoivent peu d'inscriptions pour de tels ateliers. Par exemple, à l'école d'une des directions rencontrées, seulement deux enfants sont inscrits aux ateliers de travaux scolaires sur un total de 120 élèves inscrits aux services de garde (1,7 %). Pour une autre école représentée lors de nos entrevues, 20 élèves ont demandé ce service sur 320 enfants au service de garde (6,3 %).

Lors des entrevues avec le directeur général de la Commission scolaire, celui-ci estimait que dans la vision du programme « L'école, j'y tiens! Tous ensemble pour la réussite scolaire » publié par le Ministère en septembre 2009, le service d'aide aux devoirs visait surtout les élèves dont les parents étaient moins outillés pour aider leur enfant. Dans cette perspective, le territoire de la Commission scolaire des Patriotes étant relativement peu défavorisé et ne comprenant que peu d'élèves allophones, il estime que la probabilité que le nombre de parents susceptibles d'avoir besoin d'une aide pour accompagner leur enfant est plutôt faible. Selon lui, cette situation n'est probablement pas étrangère au fait que pour l'ensemble de la Commission scolaire, à sa connaissance, un seul parent a porté plainte pour le retrait de l'aide aux devoirs.

D'ailleurs, les statistiques sur l'utilisation du service d'aide aux devoirs en 2012-2013 et en 2013-2014 tendent à démontrer que l'aide aux devoirs était possiblement moins utilisée à la Commission scolaire des Patriotes que dans les autres commissions scolaires, comme le démontre le taux moyen d'utilisation de 8,3 % présenté à l'annexe 3.

À la suite de la rencontre du Comité consultatif de gestion de la Commission scolaire tenue le 16 octobre 2014, à l'occasion d'une discussion relative à la décision de mettre fin au service d'aide aux devoirs dans l'ensemble des écoles primaires, les propos suivants ont été notés au compte rendu :

« (Le directeur général) fait état des événements des deux dernières semaines en lien avec l'abolition de l'aide aux devoirs et de la suite des choses. Il demande aux participants si les parents de leurs milieux ont réagi à cette décision et si oui, comment.



Une douzaine de participants prennent la parole et indiquent n'avoir eu aucun commentaire de parents ou quelques questions en lien avec la période de travaux scolaires au service de garde, qui est par ailleurs maintenue pour tous les élèves inscrits dans les services de garde. Plusieurs soulignent se questionner dans leurs milieux sur la pertinence de continuer à donner des devoirs. D'autres indiquent que les parents ont dit apprécier la transparence dont l'école a fait preuve en transmettant une lettre. Un parent a déploré cette coupure, mais a déploré davantage le fait que cela résulte de compressions réalisées par le MELS. Un parent d'une école a questionné le processus ayant mené à cette décision et la direction lui a fait part de la façon dont la Table du primaire a pris cette décision, ce qui l'a satisfait. L'offre d'une période de travaux scolaires dans les services de garde contribue à rassurer les parents. Certains soulignent que très peu d'élèves sont touchés par la mesure d'aide aux devoirs, soit entre 10 et 30 élèves par école.

La présidente de l'Association des directeurs d'établissement d'enseignement de la Rive-Sud (ADERS) indique souhaiter que la décision soit maintenue et que le pouvoir décisionnel des directions d'école soit respecté par le Ministre. Son association a diffusé un communiqué de presse à cet effet la semaine dernière. »

*Décision tenant
compte des besoins
des élèves*



Le directeur général
et les directions
d'école rencontrées
ont été unanimes à
mentionner que cette
décision était, dans le
contexte budgétaire
actuel, la moins
dommageable pour
les élèves
fréquentant leur
commissions scolaire
et qu'ils prendraient
la même décision si
c'était à refaire.

Lors des entrevues avec le directeur général et les directions d'école, ces derniers ont été unanimes à mentionner que cette décision était, dans le contexte budgétaire actuel, la moins dommageable pour les élèves fréquentant leur commission scolaire et qu'ils prendraient la même décision si c'était à refaire. Par ailleurs, à la question : Quelles seraient leurs actions si on les forçait à renverser cette décision? ils ont répondu que tout le processus décisionnel entourant la préparation du plan de redressement de 2014-2015 de la Commission scolaire serait à refaire, ce qu'ils ne considèrent pas comme une solution à privilégier puisque cela prendrait plusieurs semaines en raison des délais liés à la consultation et à l'adoption d'un nouveau plan de redressement par le conseil des commissaires. De plus, considérant le nombre de mois écoulés depuis le début de l'année scolaire, les budgets prévus sont déjà fortement engagés.

Lecture à l'école

La décision prise à la table de coordination des directions d'écoles secondaires pourrait ne pas avoir d'effet sur les achats de livres de bibliothèque à la Commission scolaire. En effet, comme souligné



par le directeur général, la décision n'était pas de diminuer de 44 % les achats de livres de bibliothèque, mais de réduire les allocations décentralisées aux écoles secondaires d'un montant proportionnel à la diminution générale des mesures d'appui à la réussite reçues du Ministère pour l'année scolaire 2014-2015. Comme il existe une transférabilité complète des allocations dans les écoles, cette décision pourrait avoir une incidence plutôt limitée.

Lors de notre entrevue avec une direction d'école secondaire, celle-ci nous mentionnait que depuis quelques années, plusieurs écoles secondaires recevaient des sommes de leur Fondation à cet effet, ce qui leur permettait de faire des achats de livres pour une somme qui excédait l'allocation reçue du Ministère. Cette direction nous a indiqué qu'à son école, la bibliothèque est gérée en partenariat avec la municipalité et qu'en conséquence, elle est fort bien pourvue en termes de livres de bibliothèque. Elle nous informait que l'école d'éducation internationale de McMasterville était dans la même situation.

Par ailleurs, à l'instar de son école, plusieurs autres procèdent à l'achat de romans pour utilisation en classe de français et que ces achats ne sont pas considérés comme des achats de livres de bibliothèque, bien qu'ils soient de même nature et qu'en conséquence, ils ne sont pas financés par la mesure ministérielle. Ainsi, la lecture à l'école est également favorisée autrement que par les allocations versées dans le cadre de cette mesure.

Conclusion

Le présent mandat avait pour objectif d'évaluer si les décisions prises par la Commission scolaire des Patriotes ont reposé sur un processus rigoureux et si les services d'aide aux devoirs auraient pu être maintenus en prenant des décisions différentes.

Processus budgétaire

Les résultats découlant de l'étude des documents transmis par la Commission scolaire et des entrevues menées auprès de certains de ses dirigeants démontrent que le processus budgétaire suivi, incluant celui utilisé pour prendre la décision de couper l'aide aux devoirs, est rigoureux, encadré et organisé. En outre, les encadrements financiers mis en place par la Commission scolaire s'appuient sur son orientation principale qui est de maximiser les services aux élèves par une utilisation plus efficace des ressources et d'assurer une équité dans ces services. Cette orientation budgétaire est dérivée du plan stratégique de la Commission scolaire qui conditionne l'application d'une gestion participative.

Le processus budgétaire, en consultant de façon formelle les diverses instances, favorise la prise de décision par les gestionnaires qui sont les plus près de l'élève et de ses besoins, à savoir les directeurs d'établissement. En amont, la participation active des enseignants auprès de leur direction dans les choix pédagogiques jugés les plus appropriés pour leur école, favorise l'adhésion et la mobilisation des équipes écoles dans les décisions budgétaires.

Choix de couper l'aide aux devoirs

Notre mandat consistait également à déterminer si la mesure budgétaire d'aide aux devoirs et les services qui en découlent auraient pu être maintenus en prenant des décisions différentes. Puisqu'il s'agissait d'un choix budgétaire, il est clair que d'autres alternatives auraient pu être envisagées par la Commission scolaire, ce qu'elle a d'ailleurs fait dans le cadre de son processus budgétaire.

Si l'obligation de maintenir le budget alloué pour le service d'aide aux devoirs avait été décrétée plus tôt et en cours de processus budgétaire, une alternative aurait définitivement été analysée, sans qu'elle soit nécessairement la meilleure pour la Commission scolaire au plan pédagogique. Il importe de rappeler que cette décision a été prise avant l'adoption de la motion par l'Assemblée nationale qui demandait aux commissions scolaires de ne pas réduire le budget associé à certains services à l'élève, notamment l'aide aux devoirs. Les discussions eues avec la Commission scolaire témoignent du fait qu'elle n'a jamais eu l'intention de contrevenir à quelque directive que ce soit

*Orientation 3 du
plan stratégique
de la Commission
scolaire des
Patriotes*

• • •

« S'assurer d'un partage équilibré des responsabilités et des ressources par une gestion participative efficace, favorisant la prise de décisions judicieuses, la coordination des actions et la reddition de comptes dans un souci de transparence ».



provenant du Ministère et qu'elle a pris une décision en toute bonne foi et avec le souci de maintenir des services de qualité auprès des élèves.

Quant à savoir s'il s'agissait de la meilleure décision dans les circonstances, il importe de mettre en perspective la réalité propre de la Commission scolaire. Ses résultats financiers et ses indicateurs de gestion démontrent qu'elle maintient ses dépenses administratives à un niveau très bas comparativement à l'ensemble des commissions scolaires et que son taux de diplomation et de qualification est parmi les meilleurs. Son processus budgétaire permet, en outre, l'utilisation optimale de ses ressources financières pour offrir des services de qualité à ses élèves et favoriser la réussite scolaire.

Dans le cadre du présent mandat, il ressort que la notion de services directs à l'élève constitue l'enjeu principal autour de cette décision. Cette notion peut s'interpréter de plusieurs façons :

- En vertu de la Loi sur l'instruction publique, la mission d'une commission scolaire est d'assurer les services éducatifs aux élèves, à compter de leur âge d'admissibilité jusqu'à l'âge de 18 ans, ou 21 ans dans le cas d'une personne handicapée. En ce sens, tous les services éducatifs peuvent être considérés comme s'adressant aux élèves;
- L'élève a droit, en plus des services éducatifs et dans le cadre des programmes offerts par la commission scolaire, aux autres services éducatifs, complémentaires et particuliers, prévus par la Loi sur l'instruction publique et le régime pédagogique établi par le gouvernement en vertu de l'article 447;
- Les services directs à l'élève comprennent également tous les services dispensés par la commission scolaire et qui ne sont pas obligatoires en vertu de la Loi ou du régime pédagogique, dont l'aide aux devoirs.

Les entrevues menées lors de l'exécution du présent mandat révèlent que la Commission scolaire avait le souci de préserver le plus possible les services aux élèves. Toutefois, au moment où le Ministère lui a demandé de produire un plan de redressement, ces services devaient nécessairement être affectés. La question était de savoir quelle était la meilleure décision dans l'intérêt des élèves, c'est-à-dire quelles coupes allaient être moins pénalisantes ?

Les résultats de nos travaux ont conduit à faire le constat que le service d'aide aux devoirs était peu utilisé à la Commission scolaire; environ 8 % des élèves s'en prévalaient. Le retrait du service d'aide aux devoirs a été effectué en offrant des alternatives aux élèves et aux parents concernés. Selon la Commission scolaire des Patriotes, la période de travaux scolaires aux services de garde et surtout, la récupération scolaire assurée par les enseignants ou les orthopédagogues pour les élèves qui vivent des difficultés, permettent aux écoles de pallier le retrait du service d'aide aux devoirs et ainsi, de s'assurer que l'élève évolue dans un contexte favorisant son apprentissage scolaire et sa réussite. Cette décision aurait probablement été moins pertinente pour une autre commission scolaire évoluant dans un milieu socio-économique moins aisé.



Recommandation au ministre

Considérant que :

- le processus budgétaire suivi par la Commission scolaire des Patriotes s'est déroulé dans un contexte de restriction budgétaire;
- le processus devait permettre de faire des choix budgétaires et de restreindre certaines dépenses;
- le processus est décentralisé et implique les directions d'écoles dans les choix budgétaires
- le processus budgétaire qui a été suivi en 2014-2015 a permis de faire des choix tout en maintenant les services jugés prioritaires par les directions des écoles primaires pour la réussite des élèves;
- la Commission scolaire affiche un coût par élève lié à ses activités administratives parmi les plus bas du réseau;
- la participation des élèves de la Commission scolaire au programme d'aide aux devoirs a été relativement faible au cours des deux dernières années;
- la Commission scolaire offre des alternatives aux élèves éprouvant des difficultés, telles que les périodes de récupération scolaire,
- la Commission scolaire évalue que ces services permettent, au plan pédagogique, d'assurer un suivi plus efficace auprès de ses élèves que l'aide aux devoirs;
- la Commission scolaire a maintenu son offre de périodes de travaux scolaires dans les services de garde;

Il est recommandé au ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche d'informer la Commission scolaire des Patriotes qu'à la suite de l'enquête menée par le Ministère, il considère que la décision de mettre fin à l'aide aux devoirs a été réfléchi et prise en considérant les besoins des élèves de la Commission scolaire et, en conséquence, qu'il n'a pas l'intention d'astreindre la Commission scolaire à renverser sa décision pour l'année scolaire 2014-2015.

Mise en garde : cette recommandation considère le contexte propre à la Commission scolaire des Patriotes, notamment le milieu socio-économique dans lequel elle évolue. En conséquence, elle est uniquement formulée pour cette commission scolaire et ne doit pas s'appliquer aux autres commissions scolaires ayant pris une pareille décision en 2014-2015.



Annexe 1 – Lettre mandat transmise à la Commission scolaire des Patriotes



Québec, le 20 novembre 2014

Monsieur Joseph Atalla
Directeur général
Commission scolaire des Patriotes
1740, rue Roberval
Saint-Bruno-de-Montarville (Québec) J3V 3R3



Monsieur le Directeur général,

Par la présente, je désire vous informer que des représentants du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport réaliseront des travaux d'examen sur la gestion administrative et financière de la Commission scolaire des Patriotes, conformément à l'article 478.3 de la Loi sur l'instruction publique.

En septembre dernier, la Commission scolaire a décidé d'annuler son service d'aide aux devoirs pour l'année scolaire 2014-2015. Elle a motivé cette décision par le manque de ressources nécessaires pour offrir ce service. Par ailleurs, le 7 octobre dernier, l'Assemblée nationale a voté unanimement une motion à l'effet que les commissions scolaires ne devraient pas faire de coupes budgétaires pour l'année scolaire 2014-2015 dans les services directs aux élèves, dont notamment les mesures suivantes : aide aux devoirs, aide alimentaire, lecture à l'école et toute mesure visant à combattre l'intimidation et la violence à l'école.

C'est dans ce contexte que les représentants du Ministère examineront la planification budgétaire 2014-2015 de la Commission scolaire, plus particulièrement les travaux qu'elle a réalisés et qui ont mené aux décisions de réduction budgétaire dans les services directs aux élèves. Cet examen a pour objectif d'évaluer si les décisions ont reposé sur un processus rigoureux et si les services auraient pu être maintenus en prenant des décisions différentes.

... 2

Québec
1035, rue De La Chevrotière, 16^e étage
Québec (Québec) G1K 5A5
Téléphone : 418 644-0664
Télécopieur : 418 646-7551

Montréal
600, rue Fullum, 9^e étage
Montréal (Québec) H2K 4L1
Téléphone : 514 873-4792
Télécopieur : 514 873-1082

Les travaux qui seront menés par les représentants du Ministère prendront la forme de demandes de renseignements, d'analyses et des entrevues seront réalisées. Un rapport devra ensuite être déposé au ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport le 1^{er} décembre 2014.

La responsabilité de ce mandat a été confiée à M^{me} Lucie Pageau, CPA auditrice, CA, directrice des opérations financières aux réseaux au Ministère. Pour tout renseignement additionnel, vous pouvez joindre M^{me} Pageau au 418 643-5432, poste 2445, ou par courriel à l'adresse suivante : lucie.pageau@mels.gouv.qc.ca.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur général, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le sous-ministre adjoint
au soutien aux réseaux et aux enseignants,



Éric Thibault, CPA, CA, ASC

c. c. M^{me} Angèle Latulippe, CPA, CA, directrice des ressources financières
Commission scolaire des Patriotes

Annexe 2 – Lettre d'autorisation du Ministère à adopter un budget déficitaire pour 2014-2015



Bureau de la sous-ministre

Québec, le 5 août 2014

Monsieur Joseph Atalla
Directeur général
Commission scolaire des Patriotes
1740, rue Roberval
Saint-Bruno-de-Montarville (Québec) J3V 3R3



1964-2014



Monsieur le Directeur général,

La présente fait suite à votre demande du 26 juin 2014 d'autoriser la Commission scolaire des Patriotes d'adopter un budget dont les dépenses excèdent les revenus pour l'année scolaire 2014-2015.

Selon les renseignements que vous avez transmis au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le déficit d'exercice anticipé pour l'année scolaire 2014-2015 s'élève à 5 500 000 \$, soit 5 238 052 \$ de plus que la limite d'appropriation des surplus accumulés autorisée par le ministère des Finances du Québec. Ainsi, conformément aux dispositions de la Loi sur l'instruction publique et aux pouvoirs qui me sont délégués, j'autorise la Commission scolaire des Patriotes à adopter un budget dont l'excédent des dépenses sur les revenus pour l'année scolaire 2014-2015 ne soit pas supérieur à 5 500 000 \$.

Cette autorisation est toutefois conditionnelle à ce que la Commission scolaire dépense au Ministère, d'ici le 15 septembre 2014, un plan de redressement, compte tenu du congé pour les élections scolaires en vigueur dès le 19 septembre 2014. Ce plan doit préciser les mesures qu'elle entend prendre pour que le budget de l'année scolaire 2016-2017 soit en équilibre. Ce plan devra présenter les actions qui permettront de dégager 3 633 643 \$ d'économies, et ce, applicable dès l'année 2014-2015. Ces économies correspondent à la réduction appliquée aux ajustements des allocations de base pour les activités éducatives en 2014-2015, laquelle doit être absorbée par votre organisation.

Pour arriver à dégager les sommes nécessaires, le Ministère a décidé, de concert avec les représentants du réseau scolaire, de revoir la reddition de comptes exigée de la part des commissions scolaires, tout en leur permettant une plus grande liberté dans le choix des moyens pour atteindre les objectifs de réussite.

...2

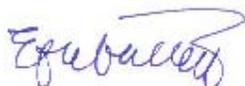
Edifice Yves Guay, 11^e étage
1015, rue De la Grande-Lac
Québec (Québec) G7W 2N5
Tél. Bureau : 418 643-3810
Téléphone : 418 644-4541
www.mde.gouv.qc.ca

De plus, j'aimerais vous rappeler que les Règles budgétaires de fonctionnement des commissions scolaires pour l'année scolaire 2014-2015 prévoient une mesure permettant de supporter les commissions scolaires dans la recherche de solutions d'optimisation des services. Ainsi, si de telles mesures d'optimisation devaient être mises de l'avant afin de vous permettre d'atteindre les objectifs de réduction, je vous invite à présenter une demande de financement à cet égard d'ici le 31 janvier 2015.

L'équipe de la Direction des opérations financières aux réseaux demeure disponible pour toutes questions additionnelles de la Commission scolaire.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur général, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le sous-ministre adjoint
au soutien aux réseaux et aux enseignants,



Éric Thibault, CPA, CA, ASC


Annexe 3 – Indices de défavorisation par école primaire en 2013-2014 et taux d'utilisation du service d'aide aux devoirs en 2012-2013 et 2013-2014 à la Commission scolaire des Patriotes

Code de l'école	Nom de l'école	Indice de milieu socio-économique ¹	Rang décile (IMSE) ¹	2012-2013			2013-2014		
				Élèves primaire (excl. prés.) ²	Participation service d'aide aux devoirs ²	%	Élèves primaire (excl. prés.) ²	Participation service d'aide aux devoirs ²	%
865118	École Les Jeunes Découvreurs	0,98	1	377	39	10,34%	374	42	11,23%
865275	École du Grand-Chêne	1,20	1	242	22	9,09%	244	23	9,43%
865111	École Louis-Hippolyte-Lafontaine	1,51	1	273	26	9,52%	286	31	10,84%
865277	École du Tourne-Vent	1,57	1	323	51	15,79%	308	46	14,94%
865224	École Monseigneur-Gilles-Gervais	1,82	1	330	30	9,09%	387	35	9,04%
865220	École De Montarville	1,91	1	467	48	10,28%	448	44	9,82%
865116	École Père-Marquette	2,21	1	304	36	11,84%	332	37	11,14%
865112	École Pierre-Boucher	2,37	1	278	36	12,95%	311	40	12,86%
865212	École de la Chanterelle	2,43	1	368	34	9,24%	386	29	7,51%
865114	École Paul-VI	2,61	1	443	39	8,80%	405	42	10,37%
865283	École la Roseraie	2,67	1	255	31	12,16%	258	37	14,34%
865175	École de l'Aquarelle	2,71	1	286	0	0,00%	286	0	0,00%
865272	École Aux-Quatre-Vents	2,73	1	424	34	8,02%	416	35	8,41%
865105	École le Petit-Bonheur	3,07	1	218	17	7,80%	221	37	16,74%
865213	École de la Mosaïque	3,20	1	404	0	0,00%	420	0	0,00%
865115	École De La Broquerie	3,23	1	291	27	9,28%	295	23	7,80%
865223	École Albert-Schweitzer	3,62	1	463	38	8,21%	412	43	10,44%
865173	École de la Pommeraie	3,64	1	314	0	0,00%	316	0	0,00%
865284	École de la Source	3,82	1	303	45	14,85%	308	43	13,96%
865107	École le Tournesol	3,88	1	340	29	8,53%	351	26	7,41%
865274	École Du Moulin	3,89	1	416	36	8,65%	414	46	11,11%
865273	École Arc-en-ciel	3,93	1	283	56	19,79%	264	53	20,08%
865180	École Notre-Dame	3,98	1	457	35	7,66%	448	32	7,14%
865170	École Au-Fil-de-l'Eau	4,01	1	588	31	5,27%	589	28	4,75%
865104	École au Coeur-des-Monts	4,30	2	198	35	17,68%	236	23	9,75%
865210	École Jacques-Rochelleau/Saint-Basile	4,35	2	435	35	8,05%	434	35	8,06%
865271	École Le Rucher	4,38	2	418	48	11,48%	420	56	13,33%
865286	École du Carrousel	4,68	2	268	21	7,84%	246	31	12,60%
865161	École la Farandole	4,88	2	204	32	15,69%	240	21	8,75%
865143	École De Bourgogne	5,41	2	637	14	2,20%	588	12	2,04%
865130	École du Parchemin	5,51	2	277	0	0,00%	243	26	10,70%
865145	École De Salaberry	5,79	2	384	0	0,00%	360	0	0,00%
865270	École L'Arpège	5,89	2	200	19	9,50%	214	20	9,35%
865113	École Antoine-Girouard	6,44	3	288	19	6,60%	293	23	7,85%
865101	École Saint-Mathieu	6,48	3	397	16	4,03%	402	23	5,72%
865102	École Jolivent	6,66	3	256	33	12,89%	284	23	8,10%



Annexe 3 – Indices de défavorisation par école primaire en 2013-2014 et taux d'utilisation du service d'aide aux devoirs en 2012-2013 et 2013-2014 à la Commission scolaire des Patriotes

Code de l'école	Nom de l'école	Indice de milieu socio-économique ¹	Rang décile (IMSE) ¹	2012-2013			2013-2014		
				Élèves primaire (excl. prés.) ²	Participation service d'aide aux devoirs ²	%	Élèves primaire (excl. prés.) ²	Participation service d'aide aux devoirs ²	%
865131	École Carignan-Salières	6,76	3	0	0	0,00%	300	0	0,00%
865250	École des Trois-Temps	7,18	3	118	11	9,32%	138	12	8,70%
865144	École Sainte-Marie	7,42	3	582	0	0,00%	626	0	0,00%
865282	École les Marguerite	7,78	4	237	21	8,86%	252	28	11,11%
865141	École de la Roselière	8,27	4	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
865281	École Marie-Victorin	8,51	4	204	16	7,84%	225	15	6,67%
865290	École Ludger-Duvernay	8,52	4	418	23	5,50%	433	21	4,85%
865245	École de l'Amitié	8,77	4	175	11	6,29%	159	11	6,92%
865200	École Georges-Étienne-Cartier	8,84	4	88	15	17,05%	97	15	15,46%
865146	École Jacques-De Chambly	8,92	4	284	24	8,45%	242	36	14,88%
865230	École Saint-Charles	14,94	8	65	11	16,92%	72	8	11,11%
865150	École Mère-Marie-Rose	16,83	8	329	55	16,72%	363	47	12,95%
865240	École Saint-Denis	16,90	8	138	18	13,04%	142	13	9,15%
865192	École de l'Envolée	18,90	9	221	28	12,67%	213	20	9,39%
865193	École de l'Odysée	18,94	9	342	42	12,28%	387	32	8,27%
865191	École Le Sablier	18,97	9	208	34	16,35%	221	35	15,84%
				15818	1321	8,35%	16309	1358	8,33%

1. Source: MELS, SPSG, DSID, compilation spéciale des données du recensement canadien de 2006 (production mars 2014). Les écoles sont classées sur une échelle allant de 1 à 10, le rang 1 étant considéré comme le moins défavorisé et le rang 10 comme le plus défavorisé.
2. Les données et la compilation proviennent de la Commission scolaire des Patriotes

COMMISSION SCOLAIRE DES PATRIOTES

Planification interservices - Calendrier des opérations pour la préparation budgétaire (de janvier à juin)

	Janvier				Février				Mars				Avril				Mai				Juin					
	5	12	19	26	2	9	16	23	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29
ORGANISATION SCOLAIRE																										
Bilan 2 (MELS) des Paramètres de consultation de l'année scolaire [année précédente] - FG) : Analyste et transmission aux instances visées																										
Période d'inscription																										
Tables de coordination des directions des écoles primaires par secteur (excluant écoles a priori) et DGA : Simulation pour l'organisation scolaire prévisionnelle en tenant compte des inscriptions de février																										
Analyse des données pour l'effectif scolaire prévisionnel																										
Préparation de l'effectif scolaire vs DÉ (Prévisions de l'effectif scolaire par école)																										
Comités de travail de gestion de l'annexe B par secteur (Rencontres secteurs patronales/syndicales Annexe B)																										
Effectif scolaire (Formation des groupes au primaire et au secondaire - Annexe B) - Ouverture des groupes multi																										
Inscriptions au 15 avril 2015 avec intégration des codes 12, 50 et 53 (inscriptions avec simulation du transfert d'élèves																										
Ouverture de groupes et classes multi																										
Fréquentation scolaire 20__-20__ - Fiche individuelle d'absence																										

COMMISSION SCOLAIRE DES PATRIOTES

Planification interservices - Calendrier des opérations pour la préparation budgétaire (de janvier à juin)

	Janvier				Février				Mars					Avril				Mai				Juin				
	5	12	19	26	2	9	16	23	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29
RESSOURCES ÉDUCATIVES																										
Grilles-matières																										
Rencontre de coordination DÉ ayant des classes EHDAA. Présence d'une personne du transport scolaire requise (mars et avril)																										
Offres de services EHDAA ^{NI}																										
Organisation des classes primaires et secondaires EHDAA																										
Localisation des classes EHDAA : scénarios en février																										
Plan d'effectif PNE et soutien (selon tableau Annexe B)																										
Plan d'effectif enseignants-ressources et orthopédagogues (Photo le 1 ^{er} vendredi de mai, selon les chiffres du SOS)																										

NI : Échange avec DG, SRM et SOS pour localisation

COMMISSION SCOLAIRE DES PATRIOTES

Planification interservices - Calendrier des opérations pour la préparation budgétaire (de janvier à juin)

	Janvier				Février				Mars				Avril				Mai				Juin					
	5	12	19	26	2	9	16	23	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29
RESSOURCES HUMAINES																										
Gestion prévisionnelle du personnel de direction et de direction adjointe des établissements																										
Établir besoins & surplus en pers. ens. rég. au plus tard le 30 avril: Le SOS fournit données prim. au SRH: mi-avril																25										
Établir besoins & surplus en pers. ens. rég./école au plus tard 15 mai; c'est la responsabilité des DÉ, mais elles doivent avoir finalisé leur OS en secteur avec le SOS, avant cette date.																				15						
Harmonisation du temps de conciergerie et secrétariat: Le SOS fournit au SRH la clientèle au 30 sept./établissement : fin mars.													31													
Mise à pied de la semaine de relâche 2015					6																					
Mise à pied des vacances estivales																					29					
RESSOURCES FINANCIÈRES	5	12	19	26	2	9	16	23	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29
Création nouvelle année Dofin																										
Projections Annexe B																										
Encadrements financiers																										
Calcul du BI des salaires (budget initial)																										
Demande d'info. budgétaires aux écoles et aux services de garde																										
Budget pro forma																										
Budget des services et des écoles																										
Transfert au grand livre																										
Validation budget initial																										
Présentation au Conseil pour adoption																									23	

COMMISSION SCOLAIRE DES PATRIOTES

Planification interservices - Calendrier des opérations pour la préparation budgétaire (de janvier à juin)

	Janvier				Février				Mars				Avril				Mai				Juin					
	5	12	19	26	2	9	16	23	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29
DIRECTION GÉNÉRALE																										
Effectif scolaire des directions d'établissement																										
DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT	5	12	19	26	2	9	16	23	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29
Décision de classement																										
Rencontres de secteurs DÉ, SOS et DGA											16	au 26														
Information budgétaire au SRF pour la prévision budgétaire (Écoles et services de garde)																										
Rencontres secteurs patronales/syndicales Annexe B												30		mars	au	21										
Au plus tard le 27 avril, les directions des écoles secondaires communiquent au SRH leurs besoins et surplus d'enseignants par champ d'enseignement pour l'année suivante. C'est le SRH qui détermine les excédents d'effectifs Commission dans chaque champ et identifie dans ces champs les enseignants susceptibles d'être mis en disponibilité ou non rengagés au 1 ^{er} juillet suivant et qui informe les directions des noms des enseignants qui sont ainsi visés.																	27									
Établir les besoins et surplus de personnel enseignant dans l'école																			15							
Rencontres DÉ /Secr. (transfert effectif scolaire)																										
Ventilation du budget par compte budgétaire (écoles)																										
Adoption du budget par les conseils d'établissement																									16	
Déclaration de l'effectif scolaire présent au serv. de garde lors des journées pédagogiques																										

