

CHAPITRE 3

**Centre de services scolaire de Montréal :
allocation et gestion des ressources**

Audit de performance

EN BREF

La répartition équitable, par les centres de services scolaires, des ressources financières, humaines et matérielles entre les établissements d'enseignement contribue à assurer une qualité de services équivalente dans tous les établissements et à favoriser la réussite du plus grand nombre d'élèves.

Cependant, le Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM) n'a pas de vue d'ensemble des ressources nécessaires au déploiement de son plan d'engagement vers la réussite et des projets éducatifs des établissements. De plus, il ne recueille pas certaines données importantes et n'exploite pas suffisamment celles dont il dispose afin de mieux orienter la répartition des ressources pour répondre aux besoins des élèves ayant des besoins particuliers.

Le comité de répartition des ressources (CRR), qui a pour fonction de formuler des recommandations au conseil d'administration sur la répartition de l'ensemble des revenus du CSSDM, n'a pas établi les assises de son fonctionnement depuis sa création en 2017. De plus, il n'obtient pas toute l'information nécessaire pour intervenir stratégiquement par rapport à la répartition des ressources. Plusieurs décisions liées à cette répartition sont prises par d'autres instances du CSSDM, sans l'apport de ce comité.

Les suivis effectués par le CSSDM ne fournissent pas une information appropriée sur les liens entre les ressources allouées et la réussite des élèves. Il ne peut donc en rendre compte de manière appropriée.

CONSTATS

1

La répartition des ressources ne tient pas suffisamment compte des besoins des élèves et elle n'est pas arrimée aux objectifs stratégiques contenus dans le Plan d'engagement vers la réussite.

2

Les interventions du CRR ne répondent pas à ce qui était attendu : elles visent essentiellement des mesures budgétaires ponctuelles, sans véritable vue d'ensemble des ressources disponibles, et ce comité n'a pas toute l'information nécessaire à une prise de décision éclairée.

3

Les suivis et la reddition de comptes ne fournissent pas une information appropriée sur les liens entre les ressources allouées et la réussite des élèves.

ÉQUIPE

Caroline Rivard

Vérificatrice générale adjointe

Sandy Nzakimuena

Directrice d'audit

Emmanuelle Bailly

Christine Bussière

Dave Gélinas

Simon Lauzon

Jany-Claude Paquette

Nicolas Pellerin

Nadia Zenadocchio

SIGLES

CRR Comité de répartition des ressources

CSS Centre de services scolaire

CSSDM Centre de services scolaire de Montréal

EHDAA Élève handicapé ou en difficulté d'adaptation
ou d'apprentissage

PEVR Plan d'engagement vers la réussite

TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte	7
La répartition des ressources ne tient pas suffisamment compte des besoins des élèves et elle n'est pas arrimée aux objectifs stratégiques contenus dans le Plan d'engagement vers la réussite.	11
Les interventions du CRR ne répondent pas à ce qui était attendu : elles visent essentiellement des mesures budgétaires ponctuelles, sans véritable vue d'ensemble des ressources disponibles, et ce comité n'a pas toute l'information nécessaire à une prise de décision éclairée.	19
Les suivis et la reddition de comptes ne fournissent pas une information appropriée sur les liens entre les ressources allouées et la réussite des élèves.	24
Recommandations.	27
Commentaires de l'entité auditée.	28
Renseignements additionnels.	33

MISE EN CONTEXTE

Pourquoi avons-nous fait cet audit ?

- 1 La répartition équitable, par les centres de services scolaires (CSS), des ressources financières, humaines et matérielles entre les établissements d'enseignement contribue à assurer une qualité de services équivalente dans tous les établissements et à favoriser la réussite du plus grand nombre d'élèves.
- 2 La réforme de la *Loi sur l'instruction publique* de 2016 visait notamment à renforcer le rôle des directions d'établissement d'enseignement dans la gouvernance et l'administration des CSS en assurant leur participation dans les décisions relatives à la répartition des ressources et en affermissant le principe de subsidiarité dans l'accomplissement de la mission des CSS.
- 3 La mise sur pied en 2017 d'un comité de répartition des ressources (CRR) au sein de chaque CSS constitue le principal moyen d'atteindre ces objectifs. Ce comité réunit en effet autour d'une même table les principaux intervenants concernés par la définition des besoins des différents milieux. Le moment est donc opportun pour évaluer si le fonctionnement de ce comité au sein du plus important CSS de la province, soit le Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM), répond à ce qui était attendu.
- 4 Depuis octobre 2020, les conseils des commissaires qui chapeautaient les CSS ont été remplacés par des conseils d'administration¹. Ceux-ci doivent pouvoir se fier au processus budgétaire en place et à l'information de gestion disponible pour prendre leurs décisions relativement à la répartition des ressources.

Principe de subsidiarité

Il s'agit du principe selon lequel les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité en recherchant une répartition adéquate des lieux de décision et en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des élèves.

Comité de répartition des ressources

Ce comité a pour fonction de faire des recommandations au conseil d'administration du CSS sur la répartition des revenus (subventions, produit de la taxe scolaire et autres revenus) et de déterminer notamment la répartition des services éducatifs complémentaires (ex. : services d'aide et de soutien à l'élève ou d'animation de la vie scolaire). Il doit connaître l'ensemble des besoins à combler et des ressources disponibles.

1. Les activités du conseil d'administration ont été suspendues en avril 2021 compte tenu de la démission de plusieurs de ses membres et elles n'avaient toujours pas repris à la fin de nos travaux. Depuis le 16 juin 2021, le gouvernement du Québec a décrété que les fonctions et pouvoirs du conseil d'administration du CSSDM sont suspendus pour une période d'au plus six mois, laquelle période peut être renouvelée. Le CSSDM a été mis sous tutelle durant cette période.

Quels sont l'objectif de l'audit et la portée des travaux ?

- 5 Par nos travaux, nous voulions vérifier dans quelle mesure le CSSDM s'assure de la répartition équitable de ses ressources et de leur utilisation efficace et efficiente.
- 6 La période visée par notre audit s'étend principalement du 1^{er} juillet 2017 au 31 mai 2021.
- 7 L'objectif de l'audit et la portée des travaux sont présentés en détail dans la section Renseignements additionnels.

Portrait du Centre de services scolaire de Montréal

8 Le CSSDM a pour mission d'organiser les services éducatifs, de promouvoir et de valoriser l'éducation publique, de veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves afin d'atteindre le plus haut niveau de scolarisation et de qualification, en plus de contribuer au développement social, culturel et économique de la ville de Montréal.

9 La *Loi sur l'instruction publique* requiert que chaque CSS établisse un plan d'engagement vers la réussite (PEVR) qui soit cohérent avec les orientations et les objectifs du plan stratégique du ministère de l'Éducation. Le PEVR du CSSDM a été établi pour la période de 2018-2022, puis a été prolongé d'une année, jusqu'en 2023.

Plan d'engagement vers la réussite

Ce plan tient lieu de plan stratégique pour les CSS : il doit définir les orientations, les objectifs et les cibles visant à soutenir la réussite éducative sur leur territoire.

10 Le CSSDM compte 188 établissements scolaires fréquentés par plus de 110 000 élèves, soit près de 10 % des élèves de la province. La répartition des élèves par types d'établissements en 2020 est présentée dans le tableau 1.

TABLEAU 1 Répartition des élèves par types d'établissements au 30 septembre 2019

Type d'établissements	Nombre d'élèves
Formation générale des jeunes	78 500
Préscolaire	9 200
Primaire	44 100
Secondaire	25 200
Formation générale des adultes	22 900
Formation professionnelle	12 700

Source : CSSDM.

11 Les établissements de la formation générale des jeunes sont fréquentés par des élèves réguliers et des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA). En 2020, ces derniers comptaient pour près de 17 % des élèves (13 200) fréquentant un établissement scolaire de la formation générale des jeunes du CSSDM.

12 L'organisation des services éducatifs du CSSDM fait face à de multiples défis dans la région de Montréal :

- pluralité linguistique ;
- indice élevé de défavorisation ;
- mobilité de la population scolaire entre plusieurs établissements d'enseignement.

13 Pour mener à bien sa mission, le CSSDM disposait en 2019-2020 d'un budget d'exploitation de plus de 1,2 milliard de dollars provenant de la subvention du ministère de l'Éducation (75 % des revenus), de la taxe scolaire (16 % des revenus) et d'autres sources (9 % des revenus).

14 Le CSSDM, et donc le CRR, doit s'assurer de la répartition équitable de ses revenus en tenant compte des besoins exprimés par les établissements d'enseignement, des inégalités sociales et économiques auxquelles ceux-ci font face, de son PEVR ainsi que des projets éducatifs de ses écoles et de ses centres. Le tableau 2 présente l'affectation des ressources du CSSDM pour l'exercice financier se terminant le 30 juin 2020.

Projet éducatif

Le projet éducatif est un outil stratégique permettant de définir les orientations, les priorités d'action et les résultats attendus d'un établissement d'enseignement pour assurer la réussite éducative de tous les élèves, jeunes et adultes. Chaque établissement d'enseignement doit en produire un et la période couverte doit s'harmoniser avec celle du PEVR.

TABLEAU 2 Affectation des ressources du CSSDM pour l'exercice financier terminé le 30 juin 2020

	M\$	%
Activités d'enseignement et de formation	609	49
Activités de soutien à l'enseignement et à la formation ¹	250	20
Activités relatives aux biens meubles et immeubles	173	14
Services d'appoint ²	103	8
Activités administratives	42	3
Activités connexes et autres ³	68	6
Total	1 245⁴	100

1. Les activités de soutien à l'enseignement et à la formation incluent entre autres les services éducatifs complémentaires, comme la bibliothèque scolaire, les services d'orientation, la psychologie, l'orthophonie ou la psychoéducation.

2. Les services d'appoint incluent entre autres les services de garde et le transport scolaire.

3. Les activités connexes et autres incluent notamment les investissements en amélioration, en transformation et en rénovation majeure ainsi que le service de la dette.

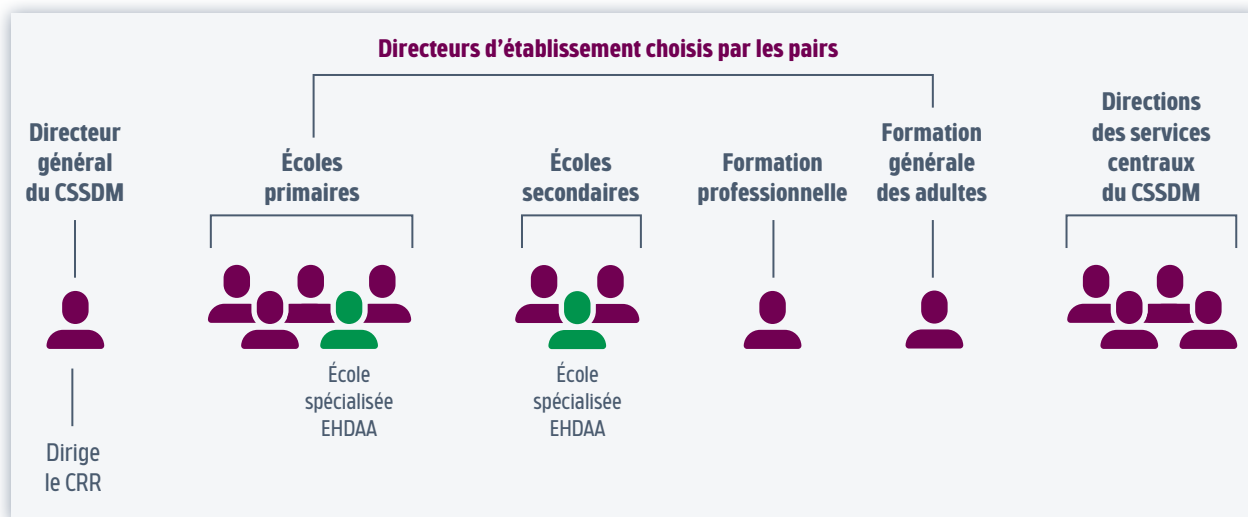
4. Le CSSDM a enregistré un déficit de 15 millions de dollars pour l'année 2019-2020.

Source : États financiers audités du CSSDM.

Comité de répartition des ressources

15 Le CRR est sous la responsabilité du directeur général du CSS et il doit être composé d'au plus 15 membres. La figure 1 illustre la taille et la composition du CRR déterminées par le CSSDM.

FIGURE 1 Taille et composition du comité de répartition des ressources du CSSDM



Source : CSSDM.

16 Le CRR a pour fonction de faire des recommandations au conseil d'administration sur :

- les objectifs et les principes de la répartition des revenus ;
- la répartition annuelle des revenus, y compris les critères servant à déterminer les montants alloués ;
- la répartition des services éducatifs complémentaires ;
- la répartition d'autres services professionnels, le cas échéant ;
- l'affectation des surplus des établissements d'enseignement.

17 La *Loi sur l'instruction publique* prévoit que le CRR doit mettre en œuvre un processus de concertation lui permettant d'obtenir toute l'information nécessaire sur les besoins des différents milieux scolaires pour faire ses recommandations au conseil d'administration du CSS.

18 Si le conseil d'administration du CSS ne donne pas suite à une recommandation du CRR, il doit motiver sa décision au cours de la séance où la recommandation est rejetée et une copie du procès-verbal doit être transmise au CRR.

CONSTAT 1

La répartition des ressources ne tient pas suffisamment compte des besoins des élèves et elle n'est pas arrimée aux objectifs stratégiques contenus dans le Plan d'engagement vers la réussite.

Qu'avons-nous constaté ?

19 Le CSSDM ne recueille pas certaines données importantes et n'exploite pas suffisamment celles dont il dispose afin de mieux orienter la répartition des ressources pour répondre aux besoins des élèves ayant des besoins particuliers. Pourtant, un grand nombre de données sont disponibles sur les besoins des élèves, dans ses établissements aussi bien que dans ses bases de données centralisées.

20 Le CSSDM n'a pas de vue d'ensemble du plan de mise en œuvre de son PEVR et des projets éducatifs de ses établissements : le système de collecte de renseignements qu'il a implanté ne lui permet pas de connaître les actions que comptent réaliser les établissements et les différents services administratifs centraux pour atteindre chacun des objectifs du PEVR ni les ressources qui seraient nécessaires. Dans ces circonstances, il lui est difficile de prendre en compte ces informations dans les processus de répartition des ressources et de savoir si ses ressources sont bien orientées vers ses objectifs stratégiques de réussite scolaire.

Pourquoi ce constat est-il important ?

21 Des services éducatifs de qualité, accessibles et adaptés aux besoins des élèves permettent d'atténuer les facteurs de risque qui peuvent nuire à la réussite des élèves (ex. : handicaps et difficultés d'adaptation ou d'apprentissage, milieux défavorisés, défis liés à la formation des adultes). Dans le but de prendre en compte ces besoins, des sommes sont d'ailleurs allouées par le ministère de l'Éducation : pour l'exercice 2019-2020, le CSSDM a notamment reçu environ 149 millions de dollars pour des mesures d'adaptation et 97 millions pour des mesures d'appui à la réussite.

22 Les ressources étant limitées, leur utilisation judicieuse est essentielle pour optimiser l'offre de services éducatifs. Des mécanismes efficaces qui permettent de déterminer les besoins des élèves ou les risques d'échec et de relayer une information de qualité doivent donc être mis en œuvre pour appuyer les décisions budgétaires.

23 La *Loi sur l'instruction publique* précise que la répartition des ressources doit être effectuée de façon équitable, dans le respect du principe de subsidiarité, en tenant compte des besoins exprimés par les établissements d'enseignement, des inégalités sociales et économiques auxquelles ceux-ci sont confrontés, du PEVR du CSS et des projets éducatifs de ses écoles et de ses centres.

Ce qui appuie notre constat

Données sur les besoins non disponibles pour soutenir les décisions en matière de répartition

Absence d'information sur les délais d'accès aux services professionnels

24 En ce qui concerne la formation générale des jeunes, le CSSDM ne recueille pas de données ni ne fait d'analyse sur les délais d'accès aux services professionnels. Or, certains de ces services, comme l'évaluation professionnelle de la présence d'une difficulté d'adaptation ou d'apprentissage ainsi que le soutien linguistique, sont à la base de la chaîne d'appui à la réussite des élèves. Selon les réponses à un questionnaire que nous avons transmis aux directeurs d'établissement, des disparités importantes existeraient en matière d'accès à certains services professionnels. Ces résultats démontrent qu'il serait opportun pour le CSSDM de collecter des données sur les délais d'accès et de les analyser pour soutenir les décisions en matière de répartition des ressources.

Services professionnels

Il s'agit de services offerts par des spécialistes pour soutenir le développement et l'évolution des élèves ayant des besoins particuliers dans leur cheminement scolaire. Ces spécialistes sont notamment psychologues, orthophonistes et psychoéducateurs.

Accessibilité des services dans les établissements



Les éléments ci-dessous proviennent des réponses au questionnaire que nous avons transmis aux directeurs d'établissement.

Plus des deux tiers des directeurs d'établissement de la formation générale des jeunes déclarent ne pas être en mesure, parfois, souvent ou même toujours, d'offrir en temps opportun plusieurs services requis à des élèves.

Alors que près de 40 % des directeurs mentionnent que les élèves de leur établissement doivent attendre en moyenne moins de six mois pour une évaluation professionnelle de la présence d'une difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, ce délai dépasse un an dans près de 20 % des établissements.

De façon similaire, bien que près de la moitié des directeurs d'établissement rapportent que les élèves accèdent au soutien linguistique en moins de six mois en moyenne, ce délai dépasserait un an dans le quart des établissements.

Toutefois, le CSSDM ne recueille pas de données sur les délais d'attente pour différents types de services dans ses établissements et il n'est donc pas en mesure d'établir un portrait qui permette de soutenir la prise de décision.

Absence d'un portrait des élèves adultes ayant des besoins particuliers

25 Le CSSDM n'est pas en mesure de brosser un portrait des élèves adultes ayant des besoins particuliers ni de leurs besoins, alors que celui-ci permettrait de déterminer les ressources qui leur sont nécessaires.

26 Les défis rencontrés par les élèves adultes ayant des besoins particuliers ont été soulevés dans plusieurs études québécoises, notamment dans celles de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse et de l'Institut de coopération pour l'éducation des adultes. Ces études soulignent le manque de connaissances sur les besoins de ces élèves.

27 En 2017-2018, le CSSDM a reconnu l'importance d'améliorer son soutien à ces élèves et a entrepris de réviser son offre de services en formation générale des adultes. L'une des actions retenues dans le cadre de cette démarche est de mieux soutenir les centres de formation générale des adultes dans la prise en charge des besoins particuliers des élèves. Toutefois, le CSSDM n'a pas encore élaboré son plan pour atteindre cet objectif.

Élèves adultes ayant des besoins particuliers

Il s'agit des élèves inscrits à la formation générale des adultes ou à la formation professionnelle qui requièrent du soutien dans leurs apprentissages.

Prise en compte des besoins particuliers des élèves adultes



Selon les réponses au questionnaire que nous avons transmis aux directeurs d'établissement, environ la moitié des directeurs d'établissement de la formation générale des adultes et de la formation professionnelle mentionnent que la répartition actuelle des ressources au CSSDM ne tient pas suffisamment compte des besoins de leurs élèves ayant des besoins particuliers et de ceux ayant des difficultés financières.

Comme le CSSDM ne recueille pas d'information relative aux besoins particuliers de ses élèves adultes, il n'a donc pas de portrait de la situation qui pourrait lui être utile pour la répartition des ressources.

28 Malgré les défis rencontrés par des élèves de la formation générale des adultes et de la formation professionnelle et les efforts qui restent à déployer pour bien connaître leurs besoins et y répondre, le CSSDM a procédé en moyenne à une ponction annuelle de 5,4 millions de dollars du budget global de la formation générale des adultes et à une autre de 6,5 millions du budget de la formation professionnelle entre 2017-2018 et 2020-2021, soit 10 % de leur budget respectif. Ces ponctions faisaient partie des mesures de retour à l'équilibre prises en 2015-2016 par le CSSDM. Bien que l'équilibre budgétaire ait été atteint au cours des trois années suivantes, ces ponctions se sont poursuivies et n'ont pas été remises en question.

Sous-exploitation et manque de fiabilité des données disponibles

29 Bien que le CSSDM ait mis en avant, au cours des dernières années, un certain nombre de pratiques innovantes visant à améliorer la réussite des élèves ayant des difficultés, nous n'avons repéré que peu d'analyses pour évaluer les résultats des actions du CSSDM auprès de ces élèves. De plus, ces analyses demeurent au sein des services administratifs qui les réalisent et ne servent pas à mieux cibler la répartition des ressources.

30 Par ailleurs, le CSSDM dispose d'un grand nombre de données sur les besoins des élèves dans ses établissements et dans ses bases de données centralisées. De l'aveu même d'intervenants du CSSDM, il y a une sous-exploitation de ces données. Le CSSDM dispose d'outils et d'informations pour mener des analyses plus pointues auprès de sous-populations à risque ou surreprésentées sur son territoire, mais il ne les utilise pas à leur plein potentiel dans sa prise de décision. À titre d'exemple, pour les cohortes de 2012-2013 à 2015-2016, les données du CSSDM révèlent que l'écart de diplomation entre les garçons et les filles est beaucoup plus élevé chez les élèves anglophones que chez les élèves dont la langue maternelle est le français et chez les élèves allophones (écart de 17 à 26 % selon la cohorte). De telles données devraient ouvrir des pistes de réflexion relatives à l'allocation des ressources, notamment sur l'adéquation entre les mesures mises en œuvre et les besoins des élèves anglophones.

31 De plus, les résultats de la collecte annuelle au sujet des besoins en ressources professionnelles menée par le CSSDM auprès des établissements ne sont pas utilisés par le CRR pour orienter la répartition des ressources. Les directions d'établissement doivent indiquer, par corps d'emploi, le nombre de jours par semaine de services professionnels dont elles disposent et le nombre de jours par semaine qui seraient nécessaires pour l'année à venir en vue de combler les besoins de leurs élèves. Les besoins exprimés lors de cette collecte sont fondés sur les recommandations du comité EHDAA de chaque établissement.

Comité EHDAA

Le comité EHDAA d'un établissement a pour mandat de faire des recommandations sur les besoins de l'école en rapport avec les élèves à risque et les EHDAA ainsi que sur l'organisation des services sur la base des ressources allouées par le CSS.

32 La collecte de renseignements montre pourtant des disparités entre les établissements d'enseignement en ce qui a trait à l'écart entre le nombre de postes nécessaires et le nombre de postes actuels. Parmi les 128 établissements qui ont participé à cette collecte en 2017-2018 et en 2020-2021, on observe en effet que les besoins non comblés se sont accrus de plus de 2 postes dans 39 établissements et qu'ils ont diminué de plus de 2 postes dans 11 établissements entre ces deux périodes. Cette information, si l'on tient compte également de la proportion des postes pourvus, pourrait alimenter les réflexions du CSSDM en vue d'assurer une répartition plus équitable des ressources entre ses établissements.

33 Il existe également un problème d'uniformité et de fiabilité des données recueillies auprès des établissements qui servent à comptabiliser l'absentéisme des élèves. Certaines écoles n'ont déclaré aucune absence au cours d'une année scolaire pour l'ensemble de leurs élèves. Par exemple, 14 établissements de la formation générale des jeunes n'ont déclaré aucune absence pour l'année scolaire 2018-2019. C'est un problème connu que le CSSDM tarde à régler. Compte tenu de l'importance de cette variable dans le repérage des élèves à risque d'échec scolaire, il est essentiel que le CSSDM dispose de données fiables pour cibler les établissements où les élèves sont les plus à risque et qu'il en tienne compte dans ses analyses de répartition des ressources.

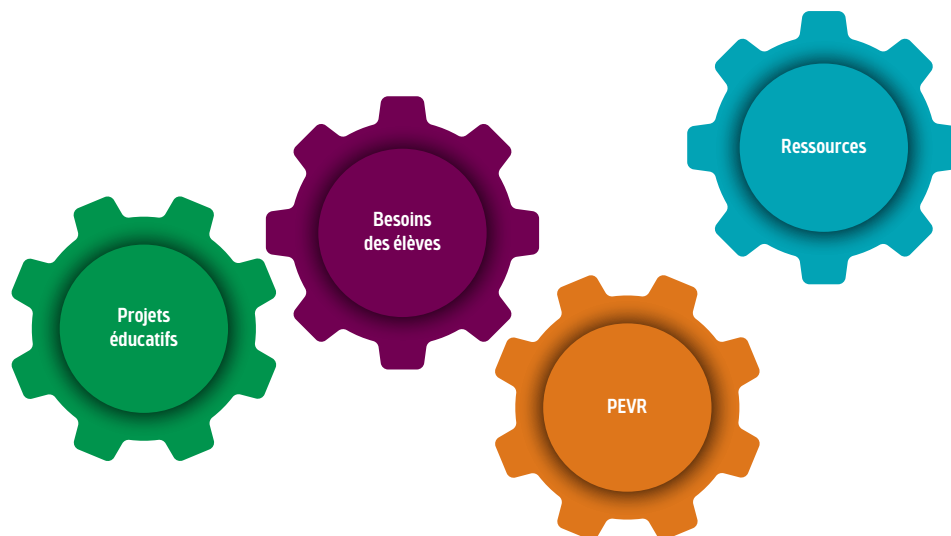
34 En somme, les processus de répartition des ressources du CSSDM ne s'appuient pas suffisamment sur l'analyse des données disponibles en lien avec la réussite scolaire et l'accessibilité aux ressources professionnelles. Or, ces données permettraient de repérer les clientèles ou les établissements qui connaissent les plus grandes difficultés et d'ajuster les ressources en conséquence.

Arrimage limité au Plan d'engagement vers la réussite

Manque d'information sur les liens entre les actions des établissements et les objectifs du Plan d'engagement vers la réussite

35 Le PEVR est le plan stratégique du CSSDM. À terme, il sera soutenu par une dizaine de plans élaborés par les directions des services centraux (notamment les services pédagogiques, les services à l'élève, l'organisation scolaire, les ressources financières, les ressources matérielles et les technologies de l'information) et par plus de 180 projets éducatifs, soit un pour chaque établissement scolaire. Selon la *Loi sur l'instruction publique*, il est de la responsabilité de chaque établissement de mettre en œuvre son projet éducatif. Celui-ci doit être consigné dans un outil informatisé développé par le CSSDM.

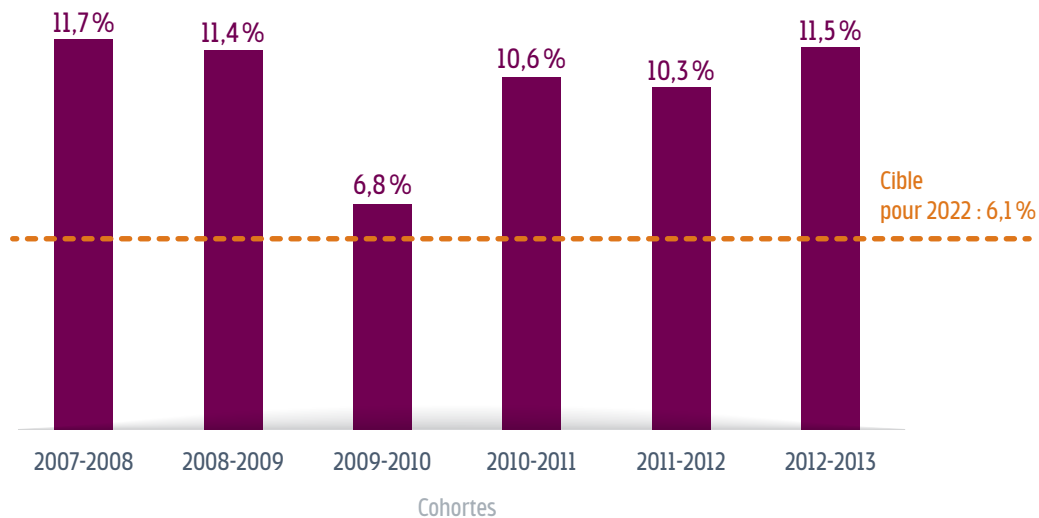
36 Le CSSDM n'a pas de vue d'ensemble de la planification de son PEVR : il ne sait pas combien de projets éducatifs contribuent à chaque objectif du PEVR ou encore s'il y a des objectifs qui ne sont pas couverts, entièrement ou en partie, par les projets éducatifs élaborés par ses établissements.



37 La plateforme de consignation des projets éducatifs ne génère aucune information de gestion qui pourrait être utile au CSSDM (ex. : ventilation des actions par objectif). Comme son nom l'indique, cet outil ne fait que consigner l'information, sans réelle possibilité de l'exploiter. Le CSSDM n'est donc pas en mesure de connaître les actions entreprises par ses établissements visant l'atteinte de ses objectifs en matière de réussite scolaire.

38 En procédant au cumul de l'information de l'ensemble des projets éducatifs des établissements, nous avons établi qu'aucun d'eux ne s'est donné pour objectif de réduire l'écart de réussite entre les garçons et les filles. Or, il s'agit de l'un des principaux objectifs que s'est fixés le CSSDM dans son PEVR. Les objectifs du PEVR du CSSDM sont présentés dans la section Renseignements additionnels.

39 Nous avons d'ailleurs observé que l'écart de réussite entre les garçons et les filles au CSSDM ne s'est pas réduit. Au contraire, il tend à s'éloigner de la cible (6,1 %) dans les dernières cohortes ayant obtenu leur diplôme, comme l'illustre la figure 2.

FIGURE 2 Évolution de l'écart du taux de diplomation des garçons et des filles au secondaire

Source : CSSDM.

Aucune information sur les ressources nécessaires au déploiement du PEVR

40 Le CSSDM ne sait pas à combien s'élèvent les ressources nécessaires à la réalisation des projets éducatifs de ses établissements, et il ne sait pas non plus à quels objectifs de son PEVR ces projets contribuent. En effet, ces informations ne lui ont pas été fournies par les établissements. Pourtant, selon l'échéancier du ministère de l'Éducation, les projets éducatifs devaient entrer en vigueur au plus tard le 1^{er} juillet 2019. Les jalons relatifs à la mise en œuvre du PEVR sont présentés dans la section Renseignements additionnels, qui expose les principaux événements survenus durant la période visée. Quant aux plans d'action des directions des services centraux, la majorité d'entre eux ont été jugés insatisfaisants par le comité de coordination du PEVR et étaient, en mai 2021, toujours en processus de révision. Le CSSDM ne peut donc pas tenir compte de ces informations dans son processus d'allocation des ressources.

Comité de coordination du PEVR

Ce comité a notamment pour fonctions de faire le suivi de la mise en œuvre des actions prévues dans les plans d'action des directions des services centraux, de produire un rapport de monitoring et d'évaluer l'atteinte de tous les objectifs dans le cadre de la production d'un rapport d'évaluation.

Des projets éducatifs incomplets et non consignés



Les éléments ci-dessous proviennent des réponses au questionnaire que nous avons transmis aux directeurs d'établissement.

Près du tiers des répondants indiquent que leur établissement ne s'est toujours pas doté d'un plan d'action qui permette d'atteindre les objectifs de leur projet éducatif, et ce, près de trois ans après l'adoption du PEVR du CSSDM.

Parmi les directeurs qui déclarent avoir produit un plan d'action, les trois quarts mentionnent y avoir inscrit les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Cependant, les établissements n'ont pas consigné cette information dans la plateforme développée par le CSSDM. Cette donnée ne peut donc pas être utilisée pour soutenir les décisions en matière de répartition des ressources.

41 Comme il a été souligné précédemment, le CSSDM a reçu 97 millions de dollars en 2019-2020 sous la forme de diverses mesures d'appui à la réussite pour soutenir la mise en œuvre de son PEVR. Une autre somme d'environ 4,5 millions est aussi prévue pour le soutien des projets éducatifs. La répartition de la majorité de ces sommes entre ses établissements d'enseignement repose sur des règles de distribution établies par le ministère de l'Éducation ; cependant, le CSSDM ne connaît pas l'utilisation prévue de ces sommes au sein de ses établissements et il ne sait donc pas de quelle manière celles-ci s'arriment à son PEVR.

Exemples de projets éducatifs dont la mise en œuvre nécessite l'ajout de ressources

Afin que 80 % de ses élèves s'améliorent en résolution de situations-problèmes en mathématique d'ici 2022, un établissement a indiqué dans son projet éducatif vouloir prendre des mesures pour augmenter la capacité des élèves à exprimer adéquatement leur démarche de résolution de problème par écrit et verbalement. Pour y parvenir, l'établissement a choisi de se doter de matériel de manipulation, d'offrir de la formation et de dégager du temps pour ses enseignants.

Dans le but de réduire de 5 % le nombre d'élèves à risque de rencontrer des difficultés dans la compétence *Écrire* dans tous les cycles au bilan de fin d'année, un autre établissement a déterminé qu'il fallait notamment améliorer l'accès aux ressources technologiques nécessaires pour développer les compétences des EHDAA en écriture. Cela exige d'acquérir ces ressources et de former du personnel à leur utilisation afin qu'il puisse les rendre accessibles aux élèves.

CONSTAT 2

Les interventions du CRR ne répondent pas à ce qui était attendu : elles visent essentiellement des mesures budgétaires ponctuelles, sans véritable vue d'ensemble des ressources disponibles, et ce comité n'a pas toute l'information nécessaire à une prise de décision éclairée.

Qu'avons-nous constaté ?

42 Bien que le CRR soit en place depuis 2017, il n'a pas établi les assises de son fonctionnement. En effet, il n'a toujours pas défini ses priorités ni déterminé son calendrier de travail et les éléments qui doivent faire l'objet de recommandations de sa part au conseil d'administration.

43 Les modifications apportées à la *Loi sur l'instruction publique* qui entraînent en vigueur en 2017 exigeaient l'adoption d'objectifs, de principes et de critères de répartition des ressources propres aux travaux du CRR, mais ce n'est qu'en février 2021 que le CSSDM l'a fait, soit près de quatre ans après la constitution du comité. Pourtant, ces objectifs, principes et critères devaient servir à assurer la transparence, l'équité et la cohérence des décisions en matière de répartition des ressources.

Objectifs, principes et critères de répartition des ressources

En vertu de la *Loi sur l'instruction publique*, le conseil d'administration d'un CSS doit établir, suivant les recommandations du CRR, les objectifs et les principes de la répartition annuelle des revenus, incluant les critères servant à déterminer les montants alloués.

44 Le CRR n'obtient pas toute l'information nécessaire pour intervenir stratégiquement par rapport à la répartition des ressources. Plusieurs décisions liées à cette répartition sont prises par d'autres instances du CSSDM, sans l'apport de ce comité, alors que celui-ci est tenu, selon la *Loi sur l'instruction publique*, de faire des recommandations sur la répartition de l'ensemble des revenus. Le CRR n'a pas non plus mis en place de processus de concertation lui permettant d'obtenir toute l'information nécessaire sur les besoins des différents milieux, comme le prescrit la loi.

Pourquoi ce constat est-il important ?

45 En 2016, des modifications à la *Loi sur l'instruction publique* visaient à renforcer la participation des directions d'établissement aux décisions du CSS en matière de répartition de ses ressources. La mise sur pied d'un CRR, en 2017, constitue le principal moyen prévu pour atteindre cet objectif puisque ce comité réunit des spécialistes de la définition des besoins des différents milieux.

46 Pour que le CRR puisse accomplir son rôle, il doit connaître l'ensemble des besoins à combler et des ressources disponibles. Ainsi, le CSS et les établissements d'enseignement doivent lui fournir toute l'information nécessaire à l'exercice de ses fonctions.

47 L'établissement des objectifs et des principes de répartition des revenus ainsi que des critères servant à déterminer les montants alloués est également une exigence de la loi.

Participation des directions d'établissement

Les directions d'établissement sont des acteurs clés pour apprécier les différents besoins des élèves, dont le soutien pédagogique, et déterminer les moyens nécessaires à leur réussite. Elles sont aussi responsables de la gestion des lieux physiques et des ressources matérielles de leur établissement.

Ce qui appuie notre constat

Assises du fonctionnement du comité de répartition des ressources non établies

Mandat du comité mal défini

48 Bien que la *Loi sur l'instruction publique* énonce les fonctions générales du CRR relatives à la répartition annuelle des revenus et des services éducatifs complémentaires, plusieurs éléments restent à établir par le comité au sein de chaque CSS. Or, le CRR du CSSDM n'a pas fait l'exercice.

49 Entre autres, le CRR n'a pas identifié les enjeux organisationnels, notamment ceux en lien avec les besoins des élèves, qui ont des incidences budgétaires pouvant influencer ses recommandations sur la répartition des ressources.

50 De plus, le CRR n'a pas délimité son rôle et ses responsabilités par rapport aux nombreuses autres instances du CSSDM qui ont également un rôle à jouer dans la répartition des ressources. Les principales instances avec lesquelles le CRR devrait interagir sont présentées dans la section Renseignements additionnels.

Services éducatifs complémentaires

Il s'agit de l'ensemble des services qui ont pour but de favoriser la progression de l'élève dans ses différents apprentissages, tels que l'animation sur les plans sportif, culturel et social, la bibliothèque scolaire ainsi que les services d'orientation, de psychologie ou de psychoéducation.

51 À ce jour, la communication interne relative à la répartition des ressources demeure peu structurée, non systématique et non uniformisée au sein du CSSDM. Le CRR n'est donc pas en mesure de tenir compte de l'information véhiculée ou des décisions qui se prennent au sein des autres instances. Voici quelques exemples d'éléments non discutés au CRR et qui devraient l'être :

- les modalités de la distribution de l'aide interécole ;
- la compensation des déficits pour le transport scolaire : une telle compensation se réalise pourtant au détriment d'autres services.

Aide interécole

En fin d'année, le CSSDM calcule les résultats financiers de chacun de ses établissements d'enseignement. Il examine les surplus et les déficits dégagés par les établissements, puis essaie de rééquilibrer leurs budgets. Cet exercice correspond à l'aide interécole : les surplus d'un établissement sont portés contre le déficit d'un autre.

Aucun calendrier des travaux

52 Le CRR n'a pas établi de calendrier annuel ou pluriannuel qui lui permettrait de s'assurer que ses travaux sont arrimés au cycle budgétaire et financier du CSSDM ou qu'il est en mesure de couvrir dans ses rencontres tous les sujets qui mériteraient son attention. Les points à traiter lui sont présentés à la pièce.

53 L'absence de calendrier nuit à la bonne marche des travaux, ce qui empêche le CRR d'être proactif. Ainsi, les plans d'effectifs, qui déterminent la distribution des ressources humaines entre les différents secteurs (formation générale des jeunes, formation professionnelle, etc.), sont généralement déposés séance tenante par les services centraux, qui s'attendent à ce que le CRR en fasse la recommandation à l'issue de la rencontre. Cela laisse peu de place aux questions et aux ajustements des ressources financières requises pour la mise en œuvre des plans d'effectifs, le cas échéant.

Appropriation difficile des dossiers



Au moins la moitié des directeurs d'établissement membres du CRR affirment ne pas pouvoir suffisamment s'approprier les sujets pour l'une ou l'autre des raisons suivantes :

- courts délais impartis ;
- quantité importante de données fournies, pas suffisamment expliquées ;
- survol des sujets lors des rencontres.

À leur avis, cela a notamment pour effet de rendre plus difficiles :

- la prise de connaissance et la consultation préalables aux rencontres ;
- la validation de l'information et l'élaboration de questions ;
- l'étude des scénarios proposés pour dégager les effets sur les établissements et le fonctionnement général du CSSDM ;
- le recul nécessaire avant la formulation de recommandations.

Règles de régie interne inexistantes pendant près de quatre ans

54 En 2017, lors d'une présentation faite au CRR du CSSDM, un expert a exposé la nécessité d'élaborer des règles de fonctionnement et de régie interne pour ce comité et il a présenté les éléments à inclure dans celles-ci. Ce n'est toutefois qu'à la fin de nos travaux, en mai 2021, que le CRR s'est doté de règles et de pratiques relatives à ses réunions.

55 L'absence de règles de régie interne du CRR pendant près de quatre ans a créé un flou au sujet de plusieurs éléments importants de son mandat, tels que la composition du comité et la nomination des membres, la durée ou le renouvellement de leur mandat, la gestion des conflits d'intérêts potentiels ou l'évaluation du fonctionnement du comité.

Adoption tardive de balises pour la répartition des ressources

56 La *Loi sur l'instruction publique* exige que le CSSDM établisse, en tenant compte des recommandations du CRR, les objectifs et les principes de la répartition des revenus. Or, ils ne l'ont été qu'en février 2021 : pendant près de quatre ans, le CRR ne disposait d'aucun objectif, d'aucun principe, ni d'aucun critère de répartition des ressources propre à ses travaux. Jusqu'alors, le CRR utilisait d'anciennes balises datant de 2013 établies par le conseil des commissaires.

57 Le CSSDM reconnaît que les objectifs, les principes et les critères de répartition des ressources sont nécessaires au maintien d'un haut niveau de transparence et de clarté dans le processus budgétaire. De plus, ces éléments permettent que l'allocation des ressources se fasse non pas sur une base arbitraire, mais plutôt à partir de critères connus de tous et de manière équitable, conformément à la *Loi sur l'instruction publique*.

58 Cette loi exige par ailleurs que le CSSDM inclue dans son rapport annuel une description des objectifs et des principes de répartition de ses ressources. Or, depuis 2017, le CSSDM n'y a pas inclus l'état de ses travaux à ce sujet, notamment en ce qui a trait à l'absence de décision sur ces objectifs et ces principes. Les objectifs, les principes et les critères du CSSDM sont présentés dans la section Renseignements additionnels.

Processus de concertation non établi

59 Selon la *Loi sur l'instruction publique*, il appartient au CRR de mettre en place un processus de concertation lui permettant d'obtenir toute l'information nécessaire sur les besoins des différents milieux afin de formuler ses recommandations au conseil d'administration.

60 Toutefois, un tel processus n'a pas été formellement établi au sein du CSSDM, et le CRR n'a pas déterminé l'information ou les suivis qui doivent lui être présentés ni le format dans lequel l'information doit lui parvenir.

Processus de concertation d'un CRR

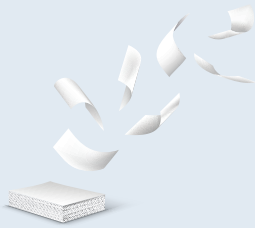
Adapté aux besoins et au contexte du CRR, le processus vise notamment à :

- préciser les liens du CRR avec d'autres instances du CSS ;
- consulter les directions d'établissement et de services centraux non représentées au CRR ;
- obtenir l'information nécessaire aux travaux du CRR ;
- implanter des groupes de travail restreints chargés d'analyses spécifiques.

61 Le flux d'information actuel entre les instances fait en sorte que de l'information reste dispersée dans les directions, les services, les comités et les établissements d'enseignement, et qu'elle ne chemine pas jusqu'aux membres du CRR. À titre d'exemple, le financement de la formation continue du personnel scolaire en formation générale des adultes n'est ni discuté ni recommandé par le CRR, alors que les directeurs d'établissement de la formation générale des adultes en ont parlé à plus d'une dizaine de reprises lors de rencontres de leur direction d'unité entre 2017 et 2020.

62 De fait, certains renseignements jugés utiles ou demandés par les membres du CRR ne leur sont pas fournis, dont les suivants :

- un tableau de bord présentant l'appariement revenus-dépenses par secteurs d'activité, tels que l'enseignement, les autres dépenses éducatives, la gestion des établissements, le transport scolaire et les autres services;
- la comparaison des choix budgétaires effectués par le CSSDM avec l'information de gestion produite par le ministère de l'Éducation pour l'ensemble du réseau.



Information stratégique non vulgarisée

Au-delà du budget très détaillé (près de 100 pages) et des présentations qui portent notamment sur des mesures budgétaires spécifiques, les membres du CRR nous ont indiqué qu'ils souhaitent obtenir des données financières stratégiques qui permettent d'orienter leurs travaux.

63 Par ailleurs, la circulation de l'information entre les directions d'établissement et les membres du CRR est déficiente. D'une part, selon les réponses au questionnaire que nous avons transmis aux directeurs d'établissement, plus de la moitié de ceux qui connaissent leur représentant indiquent que ce dernier ne leur demande jamais leur avis sur les points à l'ordre du jour des rencontres du CRR, ou le leur demande seulement parfois. D'autre part, l'information sur les ressources attribuées ou sur les critères utilisés pour la répartition des ressources dans les établissements n'est pas systématiquement relayée aux directions d'établissement, entre autres à la suite de la recommandation du CRR adoptée par le conseil d'administration au sujet d'une mesure. Il est donc difficile pour les directions d'établissement de rétroagir auprès de leur représentant membre du CRR.

64 En somme, puisque le processus de concertation n'est pas en place, les membres du CRR qui sont censés représenter les directions de leur secteur ne sont pas outillés pour obtenir l'information auprès des directions d'établissement d'enseignement en temps opportun.

CONSTAT 3

Les suivis et la reddition de comptes ne fournissent pas une information appropriée sur les liens entre les ressources allouées et la réussite des élèves.

Qu'avons-nous constaté ?

65 Le CSSDM n'a pas mis en place de mécanismes efficaces pour fournir aux instances de gouvernance un suivi de l'effet de l'allocation de ses ressources sur l'atteinte des objectifs du PEVR et ainsi leur permettre d'ajuster leurs actions en conséquence.

66 L'information présentée dans le rapport annuel de gestion du CSSDM sur les actions mises en œuvre et les explications relatives à l'atteinte ou non des objectifs du PEVR sont insuffisantes. Elles ne permettent pas d'apprécier les choix du CSSDM à l'égard de la répartition de ses ressources.

Pourquoi ce constat est-il important ?

67 Une gestion efficace et axée sur les résultats requiert l'arrimage des ressources aux besoins des élèves. Les CSS doivent mettre en place des outils de suivi efficaces et, par l'intermédiaire du rapport annuel, rendre compte notamment à la population de leur territoire des résultats obtenus à l'égard des cibles et des objectifs prévus dans leur PEVR. Des explications suffisantes doivent être fournies pour que le lecteur puisse apprécier l'atteinte ou non des cibles.

68 La transparence permet à tous de déterminer si les stratégies choisies sont équitables et ont soutenu l'atteinte des objectifs et si l'environnement scolaire a contribué à la réussite des élèves et, par le fait même, à celle de l'organisation.

Ce qui appuie notre constat

Suivi déficient de la mise en œuvre du Plan d'engagement vers la réussite

69 Le CSSDM a tardé à structurer efficacement ses activités de suivi de la mise en œuvre du PEVR. Un comité dit de pilotage a été mis sur pied en février 2019 pour appuyer la mise en œuvre du PEVR adopté en 2018, mais il a été peu actif. Il n'a tenu que deux rencontres, l'une en février 2019 et l'autre en novembre 2019, alors que le CSSDM avait établi une cible de trois rencontres de suivi par année dans son PEVR.

70 De fait, il s'agissait plutôt d'un comité consultatif qui pouvait contribuer par des avis ou des commentaires au pilotage du PEVR si de nouvelles orientations étaient déterminées. Ce comité a été dissous et remplacé par le comité d'engagement pour la réussite des élèves à la suite d'une modification, en 2020, de la *Loi sur l'instruction publique*, qui visait à y inclure cette nouvelle structure. Même si le comité d'engagement pour la réussite des élèves devait être mis sur pied au plus tard le 1^{er} juillet 2020, ce n'est qu'en avril 2021 que le CSSDM l'a créé. Ce comité a tenu sa première rencontre le 4 mai 2021.

71 C'est seulement en avril 2021 qu'un comité de coordination de la mise en œuvre et du suivi du PEVR a été formé et que les rôles et responsabilités des différents comités et services ont été clarifiés, soit près de trois ans après l'adoption du PEVR.

72 Le suivi de la progression du PEVR par les instances de gouvernance du CSSDM (le conseil des commissaires, remplacé par le conseil d'administration depuis octobre 2020) est insuffisant : il est irrégulier et limité dans son contenu, ce qui n'est pas surprenant compte tenu des faiblesses des activités de suivi de la mise en œuvre du PEVR. En effet, le conseil des commissaires avait été peu informé de la progression du PEVR. Un seul suivi a été effectué en octobre 2019 afin de présenter les résultats de la formation générale des jeunes. Auparavant, le PEVR n'avait été abordé en conseil des commissaires que dans le contexte de son adoption à l'été 2018. Aucune présentation n'a été faite au conseil d'administration à la suite de sa formation en octobre 2020, bien que le PEVR constitue le plan stratégique du CSSDM.

Reddition de comptes insuffisante en ce qui a trait à la répartition des ressources et au PEVR

73 La reddition de comptes que publie le CSSDM ne permet pas de bien apprécier les résultats obtenus à la suite des choix de répartition des ressources, notamment à l'égard de la persévérance et de la réussite scolaires.

Comité d'engagement pour la réussite des élèves

Ce comité a notamment pour fonctions d'analyser les résultats des élèves, de formuler des recommandations au CSS sur l'application du PEVR et de promouvoir, auprès des établissements, les pratiques éducatives, y compris celles en évaluation issues de la recherche et liées aux orientations du PEVR.

74 Pour certains objectifs du PEVR, le rapport annuel de gestion ne fournit pas d'information sur les ressources mobilisées ni sur les actions mises en œuvre pour atteindre ces objectifs, ce qui rend difficile l'appréciation des résultats. Ce rapport énumère une série de réalisations, mais celles-ci ne sont pas mises en lien avec les objectifs du PEVR.

75 De plus, les explications fournies dans le rapport annuel de gestion n'apportent pas d'éléments pertinents permettant de comprendre les causes du progrès ou du recul des résultats observés de même que les démarches entreprises pour corriger la situation, le cas échéant.

Explication insuffisante des résultats obtenus

Voici un exemple d'explication inscrite dans le rapport annuel de gestion 2019-2020 du CSSDM relativement au résultat obtenu pour l'un des objectifs de son PEVR :

L'écart constaté entre les taux de diplomation des garçons et des filles [...] (7,9 %) est en augmentation par rapport à la cohorte précédente et se situe désormais au-dessus de la cible (6,1 %), malgré les progrès réalisés par les deux sexes. La raison est simple : le taux de diplomation des filles a augmenté plus vite que celui des garçons.

Cette explication ne fournit aucune information sur les véritables causes de l'augmentation de l'écart et de la non-atteinte de la cible. Elle est également muette sur les ressources et les efforts consentis à ce jour pour atteindre la cible de même que sur les actions qui seront mises en œuvre pour essayer de l'atteindre à l'avenir.

76 Par ailleurs, plusieurs résultats relatifs à l'un ou l'autre des objectifs du PEVR n'ont pas été présentés dans le rapport annuel de gestion 2019-2020, particulièrement pour les orientations qui concernent le développement des pratiques pédagogiques et éducatives efficaces ainsi que la gestion éthique, collaborative et efficiente. Il s'agit entre autres d'objectifs qui ont trait à l'absentéisme des élèves et au recrutement du personnel enseignant.

77 S'il n'y a aucune explication sur les résultats obtenus en lien avec les ressources allouées, sur les écarts observés ni sur les actions qui seront entreprises par le CSSDM pour les corriger, les élèves, les parents et, de manière plus large, la population de son territoire ne peuvent être rassurés sur la réelle prise en charge des besoins et de la réussite scolaire par le CSSDM.

RECOMMANDATIONS

78 Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention du Centre de services scolaire de Montréal. Celles-ci sont présentées ci-dessous.

- 1** Recueillir et exploiter les données pertinentes sur les besoins des élèves et les actions des établissements en matière de réussite scolaire pour permettre l'arrimage de la répartition des ressources aux besoins.
- 2** S'assurer que le comité de répartition des ressources assume pleinement son rôle et ses responsabilités, notamment qu'il :
 - établit les assises de son fonctionnement ;
 - détermine ses priorités, son calendrier de travail et les éléments qui doivent faire l'objet de recommandations de sa part au conseil d'administration du Centre de services scolaire de Montréal ;
 - met en place un processus de concertation lui permettant d'obtenir toute l'information nécessaire pour intervenir stratégiquement, et ce, en temps opportun, par rapport à la répartition des ressources.
- 3** Mettre en place les outils permettant d'apprécier les liens entre les ressources investies et sa performance pour chaque objectif de son plan d'engagement vers la réussite et d'en rendre compte.

COMMENTAIRES DE L'ENTITÉ AUDITÉE

L'entité auditée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits ci-après. Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes nos recommandations.

Commentaires du Centre de services scolaire de Montréal

« D'entrée de jeu, le Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM) prend acte avec un grand intérêt de l'audit de performance réalisé par le Vérificateur général du Québec (VGQ) et s'engage à faire en sorte que ses recommandations puissent se traduire par des améliorations concrètes, au bénéfice des élèves qui lui sont confiés et de leur réussite. Compte tenu de la place unique qu'il occupe au sein du système scolaire québécois et des défis importants et diversifiés qu'il lui incombe d'assumer, le CSSDM tient d'ailleurs à souligner sa préoccupation historique envers l'amélioration continue de ses processus. Aussi, il dispose, depuis plus d'une décennie, de services d'audit interne offrant accompagnement et conseil aux gestionnaires de ses établissements et à ses décideurs, lesquels pourront être mis à contribution dans la mise en œuvre des recommandations du présent rapport du VGQ. Ayant également accueilli au fil des ans tant les rapports annuels de vérification externe concernant la validité de ses résultats financiers que les missions qui lui ont été prescrites visant l'optimisation de ses processus, le CSSDM a amplement fait la preuve de son ouverture à la critique constructive et de la valeur qu'elle accorde à l'amélioration de ses pratiques de gestion.

« Tout en exprimant cette ouverture, le CSSDM précise que certains des constats établis par le VGQ découlent en partie d'un contexte particulier, marqué tant par la pandémie qui nous occupe encore et nous préoccupe tant que par des défis sans précédent qui concernent la pénurie de personnel dans le milieu scolaire montréalais et ses conséquences sur la gestion de ses ressources humaines. Aussi le CSSDM souhaite faire état brièvement de ces facteurs contextuels ayant pu impacter les résultats de l'audit mené par le VGQ. Des commentaires seront ensuite présentés concernant quelques constats spécifiques du VGQ méritant un éclairage supplémentaire, au bénéfice du lecteur.

« Éléments de contexte

« Au cours de la période, de près de quatre années, visée par l'audit de performance réalisé par le VGQ, le CSSDM, à l'image de ses semblables à travers le Québec, a connu des changements organisationnels majeurs, lesquels ont requis et requièrent encore une attention soutenue de sa direction générale et de ses collaborateurs internes. Tout d'abord, la révision de la répartition des ressources selon le principe de subsidiarité prescrit depuis la refonte de la Loi sur l'instruction publique (LIP) de novembre 2016 comporte, au CSSDM, des défis bien réels relativement à la gestion de budgets distribués sur une base historique, par exemple pour la préservation des services surspécialisés uniques offerts à l'intention de ses élèves les plus handicapés. Également, l'adoption du projet de loi 40, Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires, a commandé la transformation de la commission scolaire de Montréal en centre de services scolaire. Réalisée au terme de juin 2020, cette transformation ne s'est pas faite sans heurt. Enfin, il importe de souligner tout le travail devant être accompli au quotidien par le personnel de gestion des établissements du CSSDM, par-delà sa participation à la répartition des ressources et au suivi de la planification stratégique de

son organisation, le Plan d'engagement vers la réussite des élèves (PEVR). Rappelons ici que près de la moitié des gestionnaires d'établissement du CSSDM disposent de moins de trois années d'expérience à la barre de leur école, de leur centre de formation générale des adultes ou de leur centre de formation professionnelle, et que leur appropriation des éléments plus complexes de leur fonction, notamment leur participation active à l'amélioration des processus de leur organisation et leur contribution à la répartition des ressources visant la réussite des élèves, requière leur accompagnement et, surtout, leur reconnaissance. Le CSSDM tient ainsi à saluer le travail exigeant et admirable réalisé au quotidien par les gestionnaires de ses écoles, de ses centres de formation générale des adultes et de ses centres de formation professionnelle.

« Il est difficile, enfin, de passer sous silence l'impact significatif de la pandémie en cours sur l'opérationnalisation et le suivi du PEVR du CSSDM et des projets éducatifs de ses établissements. Il faut en effet rappeler que le système éducatif québécois a littéralement été mis en pause en mars 2020. Alors que se précisaient la portée et les conséquences de la pandémie, les consignes quant à la poursuite, à distance, des apprentissages des élèves et quant aux modalités de leur accompagnement ont pu tarder, ce qui, en rétrospective, se conçoit tout à fait. Cela est d'autant plus vrai à Montréal, car les élèves et le personnel ne sont pas retournés à l'école pour terminer leur année scolaire 2019-2020, à cause d'une circulation importante du virus dans la région métropolitaine. D'ailleurs, spécifiquement au sujet de l'identification des moyens associés à la mise en œuvre des projets éducatifs des établissements, la direction générale du CSSDM avait demandé à ses directions de faire cette démarche en concertation avec l'équipe-école pendant l'année scolaire 2019-2020. Ainsi, durant cette période difficile, les établissements qui n'avaient pas complété l'exercice en mars 2020 ont dû mettre de côté les démarches collaboratives nécessaires à l'identification des moyens à mettre de l'avant pour réaliser les objectifs spécifiques de leur projet éducatif, faute de collaborateurs à réunir ou à solliciter.

« Pour la grande région de Montréal, le retour en classe ne s'est amorcé qu'à la rentrée 2020-2021. Toutefois, ce retour à l'école ne peut être considéré, loin de là, comme un retour à la normale. Mentionnons, entre autres bouleversements ayant marqué cette rentrée atypique, les modifications apportées au régime pédagogique faisant en sorte que l'année ne soit constituée que de deux étapes et que l'enseignement et les apprentissages doivent se centrer sur les savoirs essentiels. Pour les enseignants, ces orientations, pour nécessaires qu'elles aient été, requéraient une refonte en profondeur de leur planification annuelle et de leurs outils et procédés pédagogiques. Plus encore, les directions d'établissement et leurs personnels ont dû s'approprier et mettre en place les mesures sanitaires nécessaires à leur propre sécurité et à celle de leurs élèves. Ainsi, l'identification des moyens et les efforts spécifiques associés aux objectifs ciblés des projets éducatifs ont assurément souffert de ce contexte pandémique, de même que d'autres actions liées à l'opérationnalisation du PEVR dans les écoles et centres du CSSDM. Par respect pour ses établissements et en toute reconnaissance de la primauté des efforts visant des conditions sanitaires favorables au maintien des élèves en classe et leur acquisition de savoirs essentiels à la poursuite de leurs apprentissages, selon les prescriptions ministérielles, la direction générale a consenti à un délai pour que ces activités découlant du PEVR puissent se réaliser en un contexte plus favorable à la réflexion pédagogique. Cette décision nous apparaît encore pleine de sens. Toutefois, il est clair pour nous qu'avec ce que l'on connaît maintenant des conséquences de ce délai, nous aurions devancé davantage cette démarche d'identification des moyens à mettre en œuvre pour la réalisation des projets éducatifs dans nos milieux.

« Commentaires spécifiques

« Tel qu'il a été mentionné plus tôt, le CSSDM souhaite maintenant commenter certains des constats émis par le VGQ, en soutien à la compréhension du lecteur. Par souci de clarté, ces commentaires réfèrent à la numérotation des paragraphes de l'audit.

« *Paragraphe 24 : concernant les délais d'accès au soutien linguistique*

« Nous avons été étonnés par le résultat au sondage mené auprès des directions d'établissement associé à un délai qui serait de plus d'un an pour la mise en place du service de soutien linguistique pour le quart des écoles qui ont répondu au sondage. Nous ne manquerons pas de chercher à comprendre le sens de ce résultat.

« D'ailleurs, au CSSDM, les élèves ayant des besoins en soutien linguistique ne fréquentent pas un service dédié. Ils se retrouvent dans des groupes hétérogènes dans les écoles de quartier et leurs besoins sont pris en compte par les établissements comme l'ensemble des besoins particuliers d'un élève qui fréquente son école de quartier.

« *Paragraphe 29 : concernant l'évaluation des mesures de soutien visant les élèves en difficulté*

« D'une part, les grandes lignes des résultats scolaires faisaient l'objet, par le passé, d'une reddition de compte aux instances du CSSDM. Un outil avait d'ailleurs été mis en place pour permettre à la direction générale et aux directions d'unité, chacune d'entre elles supervisant un regroupement d'écoles, de prendre acte à haut niveau de l'évolution des résultats scolaires des élèves. Cet outil permettait, entre autres choses, de cibler après deux étapes les élèves à risque d'échec et ainsi de poser un regard plus ciblé sur une école ou un niveau scolaire plus préoccupant. Les résultats scolaires par établissement font également l'objet d'une attention particulière des directions d'unité lors de leur rencontre de supervision et d'accompagnement des directions d'école.

« D'autre part, l'analyse des actions réalisées en soutien à l'amélioration des résultats des élèves en difficulté appartient également aux acteurs locaux, à savoir les équipes-écoles mobilisées à cet effet et leurs accompagnateurs. La direction de l'établissement, en tant que leader pédagogique, a un rôle prépondérant à jouer dans cette évaluation et c'est plus récemment à l'intérieur des communautés de pratiques que ces actions sont, effectivement, documentées et partagées.

« Par ailleurs, diverses initiatives ont été déployées précisément pour soutenir les gestionnaires et leurs équipes au regard des pratiques d'analyse de performance. Ainsi, le déploiement de l'outil Lumix (<https://grics.ca/produit/lumix/>) a donné lieu à des formations visant à soutenir la prise de décision basée sur l'analyse des données disponibles dans les systèmes d'information. Une équipe de conseillers pédagogiques à la réussite a également été mise en place, de même que le CSSDM a organisé deux journées pédagogiques institutionnelles sur l'évaluation, ces actions ayant également pour but de stimuler l'exploitation critique des données scolaires ou pédagogiques pouvant qualifier la réussite des élèves ou les moyens mis de l'avant à cet effet. En outre, dans le cadre de sa participation au projet CAR (<http://www.ctreq.qc.ca/realisation/projet-car/>), des communautés de pratiques sont en processus de mise en place et rejoignent actuellement plus de cent établissements du CSSDM. Ce projet vise l'amélioration de la réussite des élèves par le renforcement des expertises professionnelles des gestionnaires et des enseignants et la mise en place de cultures collaboratives au sein des équipes-écoles. Ainsi, le CSSDM

compte s'appuyer sur ces initiatives pour réaliser les recommandations du VGQ avec l'intention de mettre en place une gouvernance de données, une prise de décision mieux arrimée sur les résultats, puis le développement et l'implantation d'outils de gestion de données aidant cette prise de décision.

« Paragraphe 40 : concernant la méconnaissance des actions à mettre en œuvre

« Cette situation résulte du délai accordé par la direction générale aux établissements pour l'élaboration des moyens à mettre en œuvre, tel qu'il a été mentionné plus tôt. Nous sommes conscients qu'il s'agit d'une conséquence directe de cette décision, qui s'est exacerbée par la pandémie. Par ailleurs, cette décision du CSSDM reflète toute l'importance qu'il accorde à cet exercice, lequel ne pouvait faire les frais d'une disponibilité limitée des acteurs concernés directement.

« En synthèse

« Comme le CSSDM est éminemment conscient du travail à réaliser pour l'optimisation de sa performance et pour l'accroissement de son intelligence opérationnelle, certains ajustements associés aux constats de l'audit du VGQ ont déjà été mis en œuvre. Par exemple, le document définissant les règles et pratiques relatives aux réunions du CRR a été adopté le 21 mai 2021, tel que l'a reconnu l'audit. Aussi, le déploiement d'un outil de suivi destiné aux services centraux et leur permettant un suivi plus efficient des objectifs devant être atteints en lien avec le PEVR a été réalisé, de telle sorte que l'outil sera utilisé dès la rentrée 2021. Cet outil permettra également d'améliorer le suivi associé à la reddition de compte menant au rapport annuel de l'organisation. Ces initiatives s'ajoutent aux mesures prises par le CSSDM pour soutenir des prises de décisions éclairées par les données qui lui sont disponibles.

« Enfin, le CSSDM s'engage à continuer son travail d'amélioration continue, notamment en adhérant aux recommandations formulées par le VGQ au terme du présent audit de performance, de même qu'en les partageant largement auprès de ses directions de ses établissements et de ses services. Cet engagement reflète toute l'importance qu'il accorde à sa mission et à la réussite pour tous ses élèves jeunes et adultes. Le CSSDM tient par ailleurs à saluer le travail exceptionnel de ses équipes de gestion et de son personnel, éminemment conscient des défis propres à la période difficile que nous vivons tous et de ceux qui découlent des caractéristiques uniques des élèves qui fréquentent nos établissements. Il est de ces défis qui méritent tous nos efforts, incluant ceux que nous consentons à l'amélioration de nos processus. »

RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

Objectif de l'audit et portée des travaux

Objectifs du Plan d'engagement
vers la réussite 2018-2022 du CSSDM

Principaux événements survenus
durant la période visée par l'audit

Principales instances avec lesquelles le comité
de répartition des ressources devrait interagir

Objectifs, principes et critères de répartition
des ressources du CSSDM

Objectif de l'audit et portée des travaux

Objectif de l'audit

Le présent rapport de mission d'audit indépendant fait partie du tome de novembre 2021 du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2021-2022*.

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif propre à la présente mission d'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable.

Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Objectif de l'audit	Critères d'évaluation
S'assurer que le CSSDM répartit équitablement ses ressources et s'assure de leur utilisation efficace et efficiente.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des mécanismes permettent d'identifier l'ensemble des caractéristiques et des besoins des élèves, du centre de services scolaire et de ses établissements. ■ Des objectifs, des principes et des critères de répartition des ressources ont été établis et : <ul style="list-style-type: none"> – prennent en compte de manière équitable les besoins et les caractéristiques identifiés ; – sont cohérents par rapport au Plan d'engagement vers la réussite, ainsi qu'aux priorités et aux objectifs gouvernementaux ; – respectent les lois, les directives gouvernementales et les règles budgétaires. ■ La répartition des ressources est faite en fonction des objectifs, des principes et des critères établis, dans les limites du budget approuvé. ■ Un suivi est réalisé pour s'assurer que l'utilisation des ressources est conforme à la répartition prévue. ■ Une reddition de comptes de qualité sur la répartition et l'utilisation des ressources est effectuée au moment opportun afin d'apprécier l'atteinte des cibles établies.

Les travaux d'audit dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les Normes canadiennes de missions de certification (NCCM) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*, notamment la norme sur les missions d'appréciation directe (NCCM 3001).

De plus, le Vérificateur général applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1. Ainsi, il maintient un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. Au cours de ses travaux, le Vérificateur général s'est conformé aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie prévues dans son code de déontologie.

Portée des travaux

Le présent rapport a été achevé le 8 septembre 2021.

Le présent audit porte sur l'allocation et la gestion des ressources au CSSDM.

Pour mener nos travaux, nous avons réalisé des entrevues auprès de gestionnaires et d'employés des directions générales du CSSDM ainsi qu'auprès de membres de son CRR et de représentants du comité de parents. Nous avons aussi rencontré des représentants du ministère de l'Éducation et de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire.

Nous avons obtenu les réponses de directions d'établissement membres du CRR du CSSDM à un questionnaire que nous leur avons fait parvenir et qui portait entre autres sur le fonctionnement de ce comité. Nous avons également transmis un questionnaire à l'ensemble des 178 directeurs des 188 établissements du CSSDM afin de recueillir des renseignements, notamment sur la circulation de l'information ayant trait à l'allocation des ressources et au suivi de leur utilisation : 138 directeurs (78 %) y ont répondu.

Nous avons analysé divers documents et des données provenant des systèmes d'information du CSSDM concernant entre autres les projets éducatifs, les états financiers et la réussite des élèves.

Nos travaux se sont déroulés principalement d'octobre 2020 à juin 2021. Ils ont porté sur la période du 1^{er} juillet 2017 au 31 mai 2021. Toutefois, des analyses ainsi que des lacunes peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période. Il est à noter qu'en mars 2020, le gouvernement du Québec a déclaré l'état d'urgence sanitaire, ce qui a forcé les établissements d'enseignement à suspendre puis à réorganiser leurs services éducatifs et d'enseignement.

Les résultats de nos travaux ne peuvent être extrapolés à d'autres CSS. Cependant, nos constats et nos recommandations leur donnent des indications sur les bonnes pratiques et les éléments qu'ils devraient prendre en compte.

Objectifs du Plan d'engagement vers la réussite 2018-2022 du CSSDM

Orientation 1 Rehausser le niveau des compétences en littératie et en numératie dans un but de diplomation, de qualification et d'autodétermination

Objectifs et cibles	Indicateurs
D'ici 2022	
1. Réduire l'écart : <ul style="list-style-type: none"> ■ à 6,1% entre les garçons et les filles, ■ à 29% entre les élèves HDAA et les élèves réguliers. 	Taux de diplomation et de qualification après 7 ans
2. Ramener à 13% la proportion d'élèves entrant à 13 ans ou plus au secondaire.	Parmi tous les élèves qui passent au secondaire, la proportion de ceux qui ont 13 ans ou plus
3. Porter à 77% la proportion des élèves de moins de 20 ans qui obtiennent un premier diplôme ou une première qualification.	Taux de diplomation et de qualification après 7 ans
4. Porter à 88% le taux de réussite à l'épreuve ministérielle d'écriture, langue d'enseignement de la 4 ^e année du primaire.	Taux de réussite à l'épreuve ministérielle d'écriture langue d'enseignement de la 4 ^e année du primaire

Orientation 2 Développer des pratiques pédagogiques et éducatives efficaces qui favorisent l'inclusion de tous les élèves

Objectifs	Indicateurs et cibles
Accompagner l'élève, jeune ou adulte, particulièrement au moment des transitions	<ul style="list-style-type: none"> ■ Date de publication d'un référentiel des pratiques en soutien aux transitions (automne 2019) ■ Écart-type des résultats des élèves lors des transitions (cible à déterminer)
Mobiliser tous les acteurs afin d'accroître leur engagement autour de la réussite éducative des élèves	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en ligne d'un questionnaire auprès des élèves sur le soutien reçu (automne 2020) ■ Taux de satisfaction des parents quant à la communication avec l'école (cible à déterminer)
Intégrer les TIC [technologies de l'information et de la communication] au service du développement et de la démonstration des compétences des élèves dans les différentes disciplines dans le respect des encadrements légaux	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réponses des élèves et des enseignants au questionnaire sur l'utilisation des TIC à l'école (automne 2019)

Objectifs (suite)	Indicateurs et cibles (suite)
Offrir à tous un milieu éducatif stimulant, accueillant, inclusif, sain et sécuritaire qui favorise l'apprentissage, le bien-être et la bienveillance	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'établissements qui font bouger les élèves 60 minutes par jour (60 %) ■ Nombre d'élèves qui ont plus de 10 % de jours d'absence (cible à déterminer) ■ Nombre d'établissements qui diffusent leur plan de lutte avec la cible sur leur site Internet (100 %) ■ Nombre d'établissements qui s'appuient sur des outils standardisés pour l'analyse du climat (Enquête TOPO du DSP [Direction de santé publique], QES [Questionnaire sur l'environnement socioéducatif], SEVEQ [Sécurité et violence à l'école dans les établissements d'enseignement québécois]) (cible à déterminer)

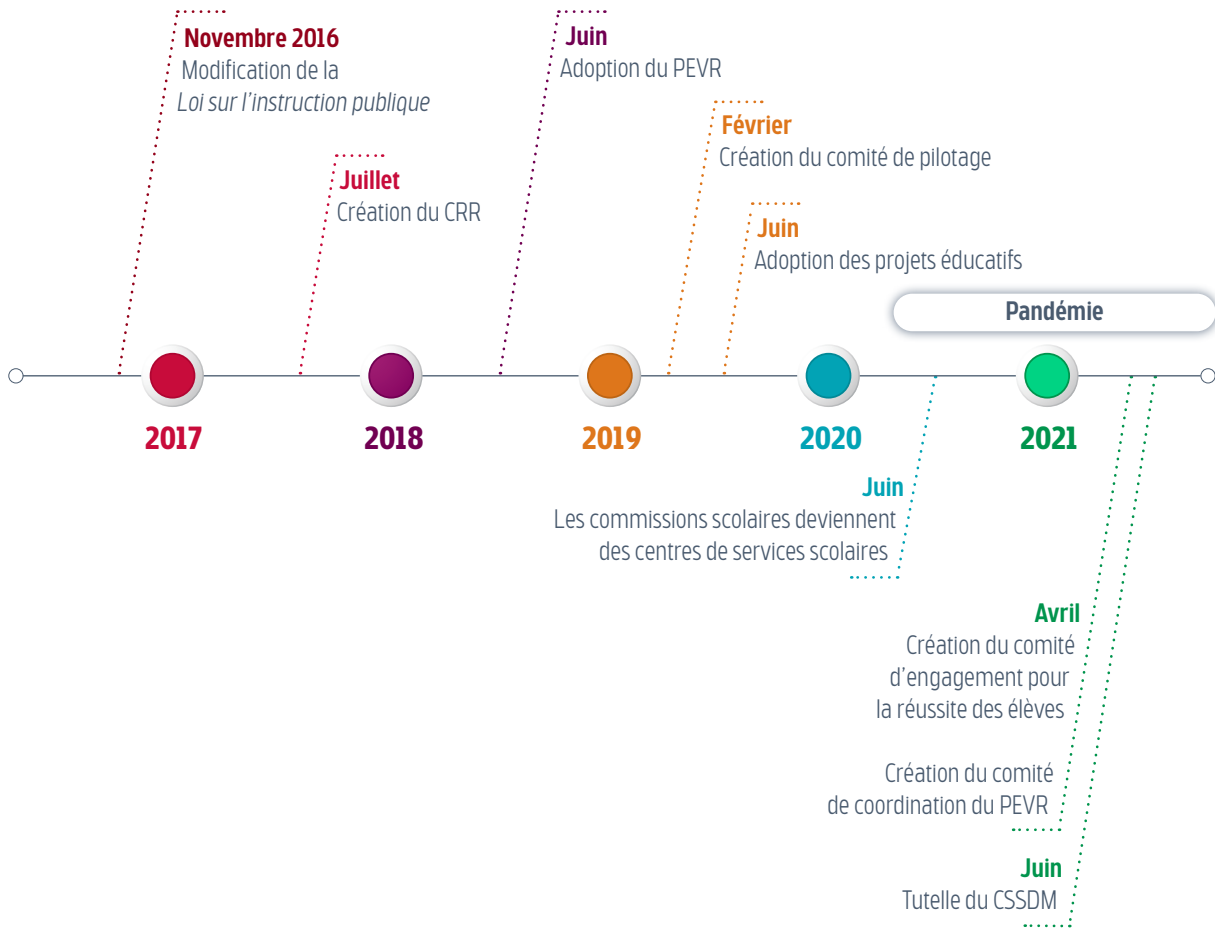
Orientation 3 Exercer une gestion éthique, collaborative et efficiente

Objectifs	Indicateurs et cibles
D'ici 2022	
1. Reconnaître les rôles de tous les acteurs, y compris les parents, dans la gouvernance de la commission scolaire	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participation des parents aux instances de gouvernance (100 %) ■ Résultats du sondage auprès des acteurs (cible à déterminer)
2. Mettre en place des pratiques collaboratives au service de la régulation du plan d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Représentation des instances au comité de pilotage (100 %) ■ Suivis au comité de pilotage (3 rencontres annuelles)
3. Offrir des espaces propices aux apprentissages qui répondent aux besoins de la population scolaire	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taux des quartiers en équilibre (100 % et moins d'occupation) (50 %)
4. Renforcer les expertises éducatives, administratives et pédagogiques pour tout le personnel de la commission scolaire	<ul style="list-style-type: none"> ■ Date de diffusion d'un plan de développement professionnel par bureau (hiver 2019) ■ Pourcentage d'employés qui ont suivi des formations ou accompagnements recommandés dans le plan de développement professionnel de leur bureau (100 %)
5. Améliorer la communication et la transmission efficace de l'information entre les établissements et les unités administratives	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diffusion d'un plan stratégique de communication (printemps 2019)
6. Recruter le personnel nécessaire à la réalisation de la mission de la CSDM [Commission scolaire de Montréal]	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pourcentage de recrutement qui mène à une affectation à l'intérieur de 6 mois (85 %) ■ Taux de départ à l'intérieur de 5 ans (diminuer de 20 %)
7. Rendre disponibles des outils technologiques à jour, sécuritaires et performants pour l'ensemble des services et des établissements de la CSDM	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taux de satisfaction globale des utilisateurs (augmenter de 15 %)

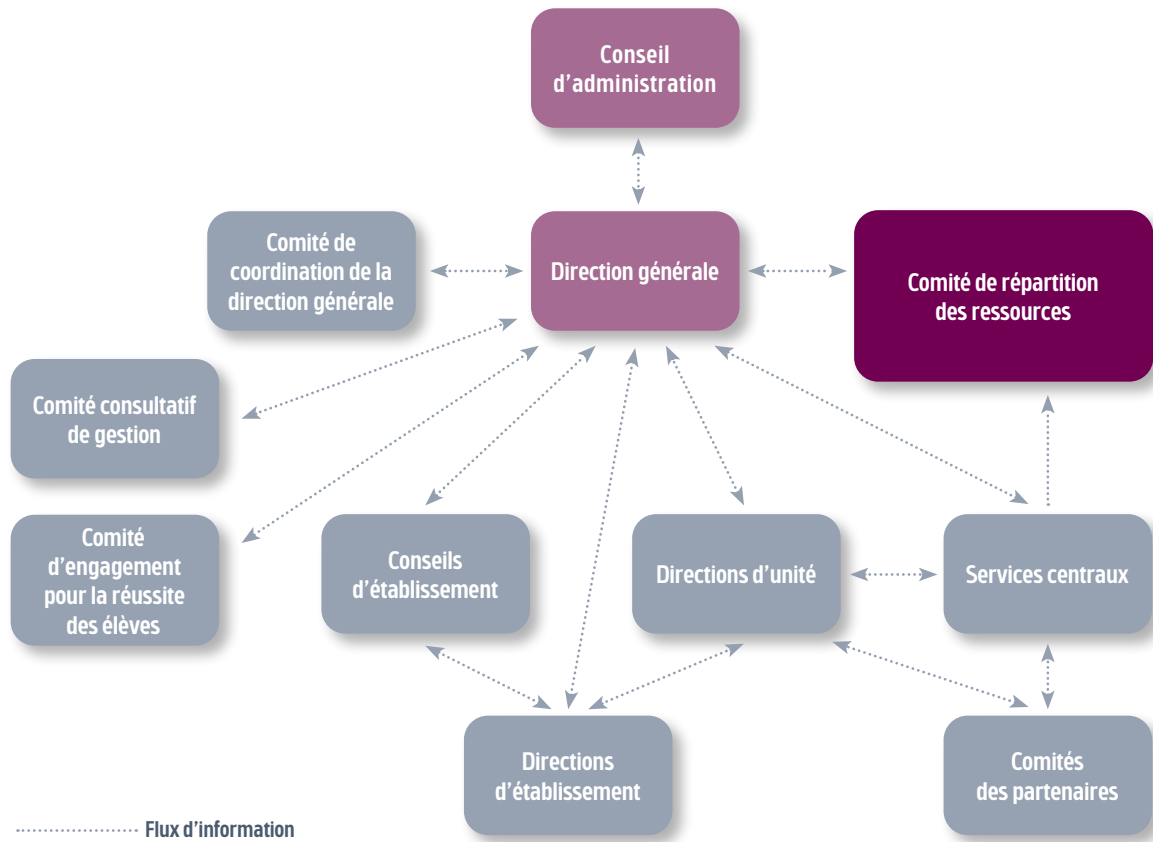
Objectifs (<i>suite</i>)	Indicateurs et cibles (<i>suite</i>)
8. Augmenter la proportion des bâtiments du parc immobilier qui sont dans un état satisfaisant en priorisant la réduction du déficit de maintien d'actif des éléments qui ont un impact sur la continuité de service et la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pourcentage de bâtiments qui ont un IVP [indice de vétusté physique] sous 15 % (33 %) ■ Déficit de maintien par programme : <ul style="list-style-type: none"> – Enveloppe du bâtiment – Électromécanique – Réhabilitation chauffage-ventilation-climatisation de l'air – Plomberie
9. Développer une culture financière collaborative ralliant l'excellence du service aux élèves et aux citoyens et la gestion exemplaire des fonds publics dans le respect de l'autonomie des établissements	<ul style="list-style-type: none"> ■ Niveau d'implantation des recommandations des rapports d'audit (cible à déterminer) ■ Taux d'établissements et d'unités administratives qui contribuent à l'équilibre budgétaire et aux projets de développement institutionnels de la CSDM (100 %) ■ Niveau d'implantation des commandes centralisées pour les achats de matériaux et de fournitures (cible à déterminer)

Source : CSSDM.

Principaux événements survenus durant la période visée par l'audit



Principales instances avec lesquelles le comité de répartition des ressources devrait interagir



Instance du CSSDM	Fonction ayant un lien avec la répartition des ressources
Comité consultatif de gestion	Assurer la gestion participative des directeurs d'établissement et du personnel cadre Effectuer des analyses et des recommandations à la direction générale sur tout sujet d'intérêt commun ou sur toute question relative au bon fonctionnement du CSSDM
Comité de coordination de la direction générale	Orienter la prise de décision et assurer la coordination des activités administratives des différents services du CSSDM
Comité d'engagement pour la réussite des élèves	Analyser les résultats des élèves et formuler des recommandations sur l'application du PEVR
Comités des partenaires	Conseiller les services centraux sur les besoins des établissements
Conseils d'établissement	Analyser les besoins de l'école et des élèves, adopter le budget de l'école et le soumettre au CSSDM pour approbation
Directions d'établissement	Faire part des besoins en ressources humaines et matérielles de leur établissement au CSSDM, préparer le budget annuel et le soumettre pour adoption au conseil d'établissement
Direction générale	Présenter les recommandations du CRR au conseil d'administration
Directions d'unité ¹	Permettre les échanges d'information sectorielle entre les directeurs d'établissement et leur directeur d'unité
Services centraux	Présenter les scénarios de répartition des ressources au CRR (Les services centraux sont notamment les suivants : Services à l'élève, Service de la gestion des personnes et du développement des compétences, Service de l'organisation scolaire, Service des ressources financières, Service des ressources matérielles, Service des technologies de l'information et Services pédagogiques.)

1. Il y a six directions d'unité : quatre pour les écoles primaires, dont une pour les écoles primaires spécialisées EHDAA, une pour les écoles secondaires et une pour la formation professionnelle et la formation générale des adultes.

Objectifs, principes et critères de répartition des ressources du CSSDM

Objectifs

1. Offrir des services de qualité visant à favoriser la réussite des élèves et assurer l'équité

Assurer une répartition des ressources financières qui permet d'offrir des services de qualité à toute la clientèle scolaire en tenant compte de la mission de l'école québécoise, du plan d'engagement vers la réussite, des projets éducatifs des établissements et des inégalités sociales et économiques des milieux.

2. Maintenir un haut niveau de compétence des ressources humaines

Tenir compte dans la répartition des ressources des défis liés au recrutement et à la rétention du personnel (insertion professionnelle, expérience employé, etc.).

3. Prioriser l'autonomie et l'imputabilité

Favoriser l'autonomie des établissements et des services par la responsabilisation et l'imputabilité, en leur rendant accessibles les ressources financières nécessaires pour répondre aux besoins de leur secteur d'activité et respecter leurs projets éducatifs.

4. Maintenir l'équilibre budgétaire

Développer une vision collective de la gestion des ressources financières du centre de services scolaire qui est centrée autour de l'atteinte et du maintien de l'équilibre financier.

Principes

1. Respecter les obligations légales et administratives

La répartition des ressources financières s'opère dans le respect des obligations découlant des lois, des règlements, des règles budgétaires du ministère, des conventions collectives, des politiques et des autres encadrements s'appliquant au centre de services scolaire et à ses établissements. De plus, la transférabilité de certaines ressources financières de fonctionnement permet de favoriser l'optimisation de celles-ci.

2. Conformité avec les orientations

La répartition des ressources financières se fait avec le plus grand souci d'équité et de transparence et doit tenir compte de la réalisation du plan stratégique du ministère, du plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire et des projets éducatifs des établissements.

3. Respecter la subsidiarité

La répartition des ressources financières se fait en respectant le principe de subsidiarité, principe selon lequel les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité en recherchant une répartition adéquate des lieux de décision et en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des élèves, des autres personnes ou des communautés concernées.

4. Efficience

En tenant compte des besoins exprimés localement, le CRR recommande annuellement la centralisation de certaines ressources financières des établissements, afin d'offrir des services plus efficaces aux élèves. Il peut également demander au centre de services scolaire d'organiser centralement des services qui sont financés par des mesures destinées aux établissements.

De plus, afin de répondre adéquatement aux activités qui demeurent centralisées, la répartition des ressources financières doit prévoir les budgets suffisants au centre de services scolaire et à ses services administratifs.

5. Solidarité

La solidarité implique la nécessité d'avoir une vision commune et collective de la gestion des ressources à la disposition de chaque unité administrative, favorisant ainsi la mise en commun des ressources disponibles pour les établissements lorsque c'est possible.

**Principes
(suite)**

6. Concertation

La répartition des ressources financières doit tenir compte des besoins exprimés par les établissements par l'entremise des mécanismes de concertation au sein du centre de services scolaire mis en place ou reconnu par le CRR dans le respect des ressources disponibles.

7. Répartition des revenus par enveloppes budgétaires

Les revenus de subvention, du produit de la taxe scolaire et les autres revenus du centre de services scolaire sont répartis annuellement, en tenant compte des recommandations du CRR, entre différentes enveloppes budgétaires établies en cohésion avec les différents processus de concertation.

8. Affectation et utilisation des surplus et gestion des déficits

À la fin de chaque exercice financier, les surplus des écoles et des centres, le cas échéant, deviennent ceux du centre de services scolaire. L'affectation des surplus et la gestion des déficits font l'objet d'une recommandation annuelle du CRR au conseil d'administration du centre de services scolaire.

Critères

1. Caractéristiques de la clientèle

Ce critère est utilisé lorsque l'on attribue un niveau de ressource différent en relation avec le type de clientèle. Les types suivants peuvent être notamment utilisés (sans ordre de priorité) :

- ordre et cycle d'enseignement
- nombre d'élèves
- nombre de groupes ou d'ETP [équivalents temps plein]
- nombre d'élèves ordinaires, à risque et HDAA [handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage]
- nombre d'élèves issus de l'immigration
- type de classes : régulières, HDAA, accueil, etc.

2. Plancher de base

Ce critère est utilisé lorsque l'on attribue un niveau minimal de ressources pour tous les établissements ou pour certains types de clientèle ou de groupes ou pour des établissements ayant une clientèle ou une superficie moindre.

3. Indices de défavorisation

Ce critère est utilisé lorsque l'on attribue un niveau de ressources différent selon l'indice de défavorisation attribué à chacun des établissements. L'indice de milieu socio-économique (IMSE) ou l'indice de seuil de faible revenu (SFR) publiés par le ministère sont généralement utilisés.

4. Programmes particuliers

Ce critère est utilisé lorsque l'on attribue un niveau différent de ressources pour les programmes particuliers tels les programmes d'éducation internationale, les concentrations sportives ou artistiques, les programmes de sports-arts-études. Sauf exception, il est de la responsabilité première des milieux ayant initié ce genre de programmes d'en assumer les coûts.

5. Écoles dédiées

Ce critère est utilisé lorsque l'on attribue un niveau différent de ressources pour les écoles dédiées à mandat particulier, essentiellement les écoles HDAA, pour qui le modèle de répartition ne correspond pas à leur réalité.

6. Superficie de l'établissement et nombre de bâtiments

Ce critère est utilisé lorsque l'on doit assurer un niveau minimum de ressources à des établissements dont la superficie est petite ou un niveau maximum de ressources aux établissements de grande superficie ou un niveau de ressources à ajuster lorsqu'un établissement utilise plusieurs bâtiments.

7. Situation financière des établissements

Ce critère peut être utilisé lorsqu'un établissement est aux prises avec une situation financière difficile, imprévisible et hors de son contrôle.

**Critères
(suite)**

8. Normes d'allocation

Ce critère est utilisé pour la répartition des revenus associés à des normes d'allocation, dont les différentes mesures dédiées ou protégées. Le comité de répartition des ressources tend à être le plus fidèle possible aux normes établies, tout en tenant compte des particularités de certains milieux ou de certaines clientèles.

9. Autofinancement

Ce critère est utilisé pour certaines activités qui permettent d'accroître les services aux élèves, par exemple les services de dîner, les services aux entreprises, les cafétérias, etc.

10. La base historique

Exceptionnellement, ce critère peut être utilisé de façon temporaire ou progressive, afin d'éviter un impact trop important lié au changement de modalités de répartition d'une mesure ou d'une source de financement et par souci d'équité.

Source : *Cadre de référence sur les objectifs, principes et critères de répartition des ressources du comité de répartition des ressources* du CSSDM (28 janvier 2021).