

# Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011

Tome I

## CHAPITRE 2

### Frais d'administration des commissions scolaires

Entités vérifiées :

- ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- commissions scolaires

## Table des matières

	Paragraphe
<b>Faits saillants</b>	
<b>Recommandations</b>	
<b>Vue d'ensemble</b> .....	<b>2.1</b>
<b>Objectifs et portée de notre vérification</b> .....	<b>2.24</b>
<b>Résultats de notre vérification</b>	
<b>Encadrement du ministère</b> .....	<b>2.28</b>
Structure en place .....	2.32
Financement des activités administratives .....	2.40
Information de gestion .....	2.47
<b>Rôle des regroupements des commissions scolaires</b> .....	2.53
<b>Analyse des frais d'administration</b>	
Tendances à l'égard des frais d'administration .....	2.65
Responsabilités des commissaires .....	2.66
Démarche suivie pour notre analyse .....	2.75
Comparaison des cinq commissions scolaires vérifiées .....	2.80
Initiatives facilitant la réalisation d'économies .....	2.89
<b>Conclusion</b> .....	2.98
<b>Annexe 1 – Objectifs de vérification et critères d'évaluation</b>	
<b>Annexe 2 – Rôles et responsabilités</b>	
<b>Annexe 3 – Allocations versées par le ministère</b>	
<b>Annexe 4 – Coût total par élève et coût par élève pour les activités administratives (2006-2007)</b>	
<b>Annexe 5 – Indicateurs de gestion produits par le ministère</b>	
<b>Annexe 6 – Évolution de l'effectif scolaire et de la population</b>	

Les commentaires des entités apparaissent aux paragraphes 2.102, 2.103, 2.105 et 2.107.

## Abréviations et sigles

CS	Commission scolaire
ETP	Équivalent temps plein

MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
------	---

## Faits saillants

Le présent rapport porte sur les frais d'administration des commissions scolaires (CS). Nos travaux ont été effectués auprès du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), de cinq CS, de la Fédération des commissions scolaires du Québec et de l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec.

La principale activité des CS consiste à offrir des services éducatifs qui répondent aux besoins de formation des jeunes et des adultes de leur territoire. Chaque CS comprend un centre administratif ainsi que des établissements d'enseignement. Au cours de l'année 2007-2008, les dépenses des CS ont totalisé, selon les données du ministère, quelque 9,9 milliards de dollars dont 561 millions ont servi à des activités de nature administrative, comme celles liées à la gestion des ressources financières, humaines et matérielles ainsi qu'à différents services administratifs. Le principal bailleur de fonds des CS est le MELS : il leur alloue environ 7,5 milliards de dollars.

## Objectifs de notre vérification

Nous voulions nous assurer que le MELS a mis en place un encadrement qui favorise une gestion optimale quant aux frais d'administration des CS, notamment en s'assurant que la structure en place des CS le permet. Les frais d'administration pris en compte dans nos travaux pour l'ensemble des CS se sont chiffrés à plus de 350 millions de dollars en 2007-2008. Nous voulions également voir si les cinq CS vérifiées ont mis en œuvre des mesures qui visent une gestion économique relativement à leurs frais d'administration.

## Sommaire des constats

**Structure en place.** Le nombre actuel de CS date de 1998 où il a été réduit de 156 à 72. Des économies de 75 à 100 millions de dollars étaient attendues de ce changement. Depuis cette date, dans 22 CS, l'effectif scolaire pour la formation générale des jeunes en 2009-2010 est inférieur à celui de 1998-1999 et, selon les prévisions, il sera encore moindre en 2024-2025. L'effectif scolaire à la formation professionnelle et à la formation générale des adultes a aussi connu des réductions significatives depuis 1998-1999 pour certaines CS.

Le ministère n'a pas réalisé d'analyse quant au nombre optimal de CS en tenant compte des facteurs pertinents, notamment l'évolution des effectifs scolaires, les coûts associés à cette structure et à son encadrement, les particularités de la clientèle, les réalités géographiques, l'obligation de services ainsi que les disparités sociales, culturelles et économiques.

**Financement des activités administratives.** Depuis 1996-1997, les règles budgétaires prévoient que les dépenses associées aux activités administratives des CS sont payées principalement par une portion des revenus provenant de la taxe scolaire et de la subvention de péréquation du MELS. Ce dernier ignore si les fonds prévus pour les dépenses liées aux activités administratives correspondent aux besoins des CS et si ces fonds sont utilisés de manière à respecter les bonnes pratiques de gestion.

## Équipe :

Alain Fortin  
Directeur de vérification  
France Bety  
Stéphanie Joncas  
Sarah Leclerc  
Lorraine Paradis  
Robert Ratté  
Caroline Reny

**Information de gestion.** À partir des données financières produites par les CS, des indicateurs de gestion ayant trait à leurs activités sont produits par le MELS et rendus publics. Ces informations indiquent des écarts importants concernant le coût par élève des activités administratives entre les CS. Le ministère n'a pas réalisé de travaux pour expliquer ces écarts ni invité les CS à accomplir des actions en la matière. De telles analyses pourraient permettre de recenser des situations problématiques et, le cas échéant, de soutenir les CS dans la mise en place de mesures appropriées.

**Rôle des regroupements des commissions scolaires.** Nos travaux font ressortir que la Fédération des commissions scolaires du Québec et l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec pourraient être plus proactives dans leur support aux CS afin de les aider à mettre en œuvre des mesures favorisant une gestion plus efficiente et plus économique quant à leurs frais d'administration. Elles devraient jouer un rôle plus important, notamment en favorisant les achats regroupés, actuellement peu importants, en déterminant les services qui pourraient être mis en commun et en initiant des actions en ce sens. De plus, malgré la baisse de l'effectif scolaire depuis 1998, nous n'avons retracé aucune analyse de la part de la Fédération des commissions scolaires du Québec ou de l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec afin d'évaluer les possibilités de fusions en tenant compte des facteurs pertinents tel que nous l'avons mentionné précédemment.

**Comparaison des cinq commissions scolaires vérifiées.** Afin de permettre la comparaison des frais d'administration entre cinq CS de taille différente, nous avons compilé les résultats d'un indicateur qui considère leurs revenus. Ces résultats permettent de mettre en évidence les fonds consacrés à certains processus administratifs pour chaque tranche de un million de dollars de revenus. Selon nos estimations, les économies potentielles varient de 4,6 à 8,1 millions de dollars pour les cinq CS vérifiées. Cet exercice montre également qu'il existe des économies potentielles lorsqu'on compare des CS de taille similaire. Notre analyse montre qu'un examen minutieux à l'égard

de ces dépenses s'avère nécessaire et nous invitons toutes les CS à réévaluer leurs façons de faire afin de s'assurer d'une gestion optimale quant aux frais d'administration.

La Fédération des commissions scolaires du Québec nous a indiqué à ce sujet que « les économies potentielles mentionnées précédemment ne sont susceptibles de se réaliser en totalité qu'après une assez longue période puisqu'une partie significative de celles-ci découleraient de l'élimination d'un certain nombre de postes. » Nous sommes aussi d'avis que ce potentiel d'économie ne peut se concrétiser en une seule année.

## Recommandations

Cette section regroupe les recommandations formulées dans notre rapport. Il est à noter que, à titre informatif, le numéro des paragraphes visés est donné entre parenthèses.

Nous avons recommandé au ministère de s'assurer :

- que la structure actuelle quant au nombre de commissions scolaires est optimale, compte tenu entre autres du coût associé à cette structure et à l'encadrement de celles-ci, des particularités de la clientèle, de l'évolution de l'effectif scolaire ainsi que des disparités sociales, culturelles et économiques ;
- que les commissions scolaires exercent une gestion économique relativement à leurs dépenses administratives ;
- que l'information de gestion qu'il utilise et celle qui est diffusée aux commissions scolaires permettent d'analyser les frais d'administration et de soutenir les commissions scolaires dans la gestion de leurs activités administratives (2.52).

Nous avons recommandé à la Fédération des commissions scolaires du Québec et à l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec d'effectuer des interventions favorisant une gestion plus efficiente et économique de l'ensemble des commissions scolaires quant aux frais d'administration (2.64).

Nous avons recommandé aux commissions scolaires vérifiées de s'assurer que leur conseil des commissaires dispose en temps opportun de toute l'information pertinente à l'égard des frais d'administration afin de lui permettre d'assumer pleinement ses responsabilités (2.73).

Nous avons recommandé au ministère de s'assurer auprès de toutes les commissions scolaires que les membres du conseil des commissaires sont sensibilisés quant à leurs responsabilités dans la gestion relative aux dépenses des commissions scolaires, particulièrement les dépenses liées à l'administration (2.74).

Nous avons recommandé aux commissions scolaires, notamment celles vérifiées, de s'assurer que leurs processus et leurs façons de faire permettent une gestion économique quant à leurs frais d'administration (2.97).

## Commentaires des entités

Les entités ont eu l'occasion de formuler leurs commentaires qui se trouvent aux paragraphes 2.102, 2.103, 2.105 et 2.107. Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations. Le rapport entier est disponible sur le site <http://www.vgq.qc.ca>.

## Vue d'ensemble

- 2.1** Le secteur de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire est constitué de deux réseaux: l'un, privé; l'autre, public. Ce dernier a fait l'objet d'un changement important en juillet 1998 avec l'implantation d'un réseau basé sur l'aspect linguistique plutôt que sur l'aspect confessionnel.
- 2.2** Les principaux objectifs poursuivis par ce changement étaient les suivants:
- favoriser l'intégration des immigrants à la communauté francophone;
  - donner à la communauté anglophone l'assurance qu'elle gère pleinement ses écoles;
  - traduire dans les faits un large consensus en faveur de l'évolution de la société vers des CS non confessionnelles.
- 2.3** Ce changement a fait en sorte que le nombre de CS composant le réseau public est passé de 156 à 72, soit 69 CS linguistiques – 60 francophones et 9 anglophones – ainsi que 3 CS à statut particulier<sup>1</sup>.
- 2.4** Selon les dernières données disponibles du MELS, les dépenses de fonctionnement et d'investissement des 69 CS linguistiques ont totalisé quelque 9,9 milliards de dollars pour l'exercice terminé le 30 juin 2008, dont 561 millions ont servi à des activités de nature administrative, comme celles liées au conseil des commissaires, à la gestion des ressources financières, humaines et matérielles ainsi qu'à différents services administratifs.
- 2.5** Près d'un million d'élèves équivalents temps plein (ETP) profitent des services éducatifs offerts dans plus de 2 700 établissements d'enseignement faisant partie des CS linguistiques. Ces établissements proposent trois types de formation: formation générale des jeunes, formation générale des adultes, formation professionnelle. La formation générale des jeunes regroupe près de 90 p. cent de la clientèle scolaire.

### Rôles et responsabilités

- 2.6** Les rôles et les responsabilités dans le réseau public de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire sont partagés entre le MELS et les CS. Ils sont déterminés, entre autres, par la *Loi sur le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport* ainsi que par la *Loi sur l'instruction publique*.
- 2.7** Le MELS est tenu d'orienter et de planifier les services éducatifs. Il lui appartient également de gérer les ressources allouées par l'Assemblée nationale au secteur de l'éducation.

---

1. Trois commissions scolaires ont un statut particulier, notamment parce qu'elles n'ont pas de pouvoir de taxation et qu'elles n'ont pas été constituées en vertu de la *Loi sur l'instruction publique*. Il s'agit de la Commission scolaire crie, de la Commission scolaire Kativik et de la Commission scolaire du Littoral.

**2.8** En ce qui concerne les CS, lesquelles comprennent un centre administratif et des établissements d'enseignement, chacune est administrée par un conseil des commissaires dont la quasi-totalité des membres sont élus au suffrage universel. Le conseil est composé de membres élus pour un mandat de quatre ans et de deux commissaires-parents nommés chaque année<sup>2</sup>. Il doit tenir au moins quatre séances ordinaires par année scolaire. Dans l'exercice de ses fonctions, le conseil s'appuie sur une structure administrative sous l'autorité du directeur général. D'autre part, chaque CS a un pouvoir de taxation au moyen de l'impôt foncier et a compétence sur son territoire. Les centres administratifs des CS doivent notamment :

- veiller à ce que leurs établissements d'enseignement (écoles primaires, écoles secondaires, centres de formation générale des adultes, centres de formation professionnelle) offrent à la communauté des services éducatifs de qualité ;
- soutenir les établissements d'enseignement en offrant divers services administratifs ;
- répartir équitablement entre les établissements d'enseignement les fonds perçus. La répartition doit tenir compte des montants requis pour les besoins du centre administratif.

**2.9** Lors de l'adoption du projet de loi n° 88, la *Loi sur l'instruction publique* a été modifiée, entre autres, en matière de gouvernance des CS. Notons, parmi les changements apportés et entrés en vigueur en juillet 2009, l'obligation, pour le MELS et chaque CS, de signer une convention de partenariat au plus tard le 30 juin 2010 et, pour les CS et chacun de leurs établissements, de conclure une convention de gestion et de réussite éducative.

**2.10** Depuis cette modification législative, le rôle du conseil des commissaires est plus précis, celui-ci devant s'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières dont disposent les CS.

**2.11** Par ailleurs, les CS linguistiques font partie soit de la Fédération des commissions scolaires du Québec, soit de l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec, et ce, sur une base volontaire.

**2.12** Le lecteur trouvera à l'annexe 2 plus de détails à l'égard des rôles et des responsabilités des principaux intervenants.

### Financement des commissions scolaires

**2.13** Le principal bailleur de fonds des CS est le MELS puisqu'il alloue environ 7,5 milliards de dollars, soit un peu plus de 6,9 milliards en subventions de fonctionnement et 604 millions en subventions d'investissement. Les taxes scolaires représentent, pour leur part, près de 1,4 milliard. Quant aux autres revenus, ils s'élèvent à près de 1,0 milliard de dollars et ils proviennent notamment de la prestation de services, par exemple les services de garde en milieu scolaire, l'animation sportive, culturelle et sociale ainsi que les droits de scolarité visant à financer un cours.

#### Principal bailleur de fonds des commissions scolaires : le ministère.

2. Le commissaire-parent fait partie des membres du comité de parents de la commission scolaire et il est élu par ces membres.

- 2.14** Les subventions versées par le MELS pour le fonctionnement des CS sont principalement basées sur le nombre d'étudiants et le type de clientèle. Elles se subdivisent en plusieurs éléments, dont la subvention de péréquation qui est un complément à l'impôt foncier perçu par les CS. La subvention de péréquation permet à deux CS ayant la même population étudiante d'avoir des revenus équivalents (impôt foncier et subvention de péréquation), même si l'une d'entre elles perçoit des sommes moins élevées à l'égard de l'impôt foncier. Comme le montre le tableau 1, les revenus des CS se sont élevés à 9,9 milliards de dollars en 2007-2008.

**Tableau 1**  
**Revenus des commissions scolaires linguistiques**  
**au 30 juin 2008**

	En millions de dollars
<b>Subventions du MELS</b>	
Fonctionnement	6 943
Formation des jeunes, des adultes et professionnelle	5 708
Service de la dette	319
Péréquation	663
Transport scolaire	241
Autres	12
Investissement	604
<b>Sous-total</b>	<b>7 547</b>
<b>Autres sources</b>	
Taxes scolaires	1 364
Autres (services alimentaires, etc.)	989
<b>Sous-total</b>	<b>2 353</b>
<b>Total</b>	<b>9 900</b>

Source: MELS.

- 2.15** Bien que les CS doivent utiliser certaines subventions versées par le MELS en respectant la nature des dépenses que ces subventions visent<sup>3</sup>, elles peuvent, de façon générale, employer leurs revenus de fonctionnement aux fins qu'elles jugent appropriées. Selon l'article 275 de la *Loi sur l'instruction publique*, les CS établissent les objectifs et les principes quant à la répartition de l'ensemble des revenus entre les établissements. Elles effectuent cette répartition de façon équitable en tenant compte, entre autres, des besoins exprimés par les établissements. Les CS doivent rendre publics les objectifs et les principes relatifs à la répartition ainsi que les critères qui ont servi à déterminer les sommes allouées.
- 2.16** L'annexe 3 présente plus en détail les différentes allocations versées par le MELS pour l'exercice 2007-2008.

3. Parmi les subventions dont les commissions scolaires doivent respecter la nature des dépenses, il y a les allocations pour le transport scolaire et celles pour les services de garde.

## Dépenses relatives aux activités administratives

- 2.17** Les CS linguistiques utilisent une structure comptable commune qui a été établie par le MELS. Le tableau 2 présente les dépenses totales de fonctionnement et d'investissement effectuées en 2007-2008. Notons que l'élément Activités administratives inclut principalement des activités menées au centre administratif des CS. Cependant, des dépenses administratives se trouvent sous d'autres éléments. Ainsi, en plus de dépenses associées aux activités d'aide à l'enseignement, le Soutien à l'enseignement comprend, dans une moindre mesure, des dépenses administratives faites dans les établissements d'enseignement. Enfin, l'élément Biens meubles et immeubles inclut également des dépenses administratives telles que des frais d'informatique et de télécommunication.

**Tableau 2**

**Dépenses effectuées par les commissions scolaires linguistiques au 30 juin 2008**

	En millions de dollars	En pourcentage
<b>Fonctionnement</b>		
Enseignement	4 589	46
Soutien à l'enseignement	1 905	19
Activités parascolaires	958	10
Activités administratives	561	6
Biens meubles et immeubles	710	7
Activités connexes	660	7
<b>Sous-total</b>	<b>9 383</b>	<b>95</b>
<b>Investissement*</b>	<b>540</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>9 923</b>	<b>100</b>

\* Les dépenses d'investissement sont celles relatives aux immeubles ainsi qu'aux systèmes d'information et de télécommunication.

Source: MELS.

- 2.18** Les différents types de dépenses se divisent par la suite en champs d'activité. Par exemple, les dépenses regroupées sous l'élément Activités administratives s'élèvent à 561 millions de dollars, soit 6,0 p. cent du total des dépenses de fonctionnement. Ces dépenses se subdivisent en quatre champs : les dépenses ayant trait au conseil des commissaires et comités, à la gestion, aux services « corporatifs » et au perfectionnement. Le tableau 3 montre l'évolution des dépenses rattachées à l'élément Activités administratives de 2003-2004 à 2007-2008.

**Activités administratives: 561 millions de dollars.**

**Tableau 3**  
**Évolution des dépenses relatives à l'élément Activités administratives**  
**(en millions de dollars)**

Champ d'activité	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Variation de 2003-2004 à 2007-2008 (%)
Conseil des commissaires et comités	24	17	18	18	26	8,3
Gestion	267	265	272	292	303	13,5
Services «corporatifs»	173	174	183	185	188	8,7
Perfectionnement	35	33	32	40	44	25,7
<b>Total</b>	<b>499</b>	<b>489</b>	<b>505</b>	<b>535</b>	<b>561</b>	<b>12,4</b>
<b>Taux de croissance annuel</b>	<b>s.o.</b>	<b>-2,0</b>	<b>3,3</b>	<b>5,9</b>	<b>4,9</b>	

Source: MELS.

**2.19** Ces champs d'activité se subdivisent également en divers éléments. Le tableau 4 énumère les dépenses associées aux activités administratives pour 2007-2008.

**Tableau 4**  
**Dépenses concernant l'élément Activités administratives au 30 juin 2008**  
**(en millions de dollars)**

	Rémunération et contribution de l'employeur	Dépenses d'exploitation	Équipements et investissements	Total
Conseil des commissaires et comités	15	11	–	26
Gestion	273	30	–	303
Direction générale	40	5	–	45
Gestion des services éducatifs	70	7	–	77
Gestion administrative*	150	17	–	167
Gestion du transport scolaire	13	1	–	14
<b>Services «corporatifs»</b>	<b>56</b>	<b>118</b>	<b>14</b>	<b>188</b>
Informatique de gestion	36	31	12	79
Imprimerie et reprographie de gestion	2	6	–	8
Messagerie et téléphonie	5	26	2	33
Archives	5	–	–	5
Frais «corporatifs»**	8	55	–	63
<b>Perfectionnement</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>–</b>	<b>44</b>
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>185</b>	<b>14</b>	<b>561</b>

\* Les dépenses liées à la gestion administrative incluent celles attribuables à la gestion des ressources financières, humaines et matérielles (l'approvisionnement ainsi que la gestion des équipements et des bâtiments).

\*\* Cet élément comprend entre autres les honoraires professionnels et les assurances.

Source: MELS.

- 2.20** La rémunération et la contribution de l'employeur représentent une part importante du budget des CS. En effet, les dépenses à cet égard se sont chiffrées à 362 millions de dollars en 2007-2008, soit 65 p. cent du coût ayant trait à l'élément Activités administratives. De 2003-2004 à 2007-2008, cette proportion a peu varié. Selon les plus récentes données publiées du MELS, c'est-à-dire celles de 2006-2007, les ressources humaines affectées à ces activités équivalaient à 6566 postes à temps complet, à savoir 1 695 cadres, 381 professionnels et 4 490 employés de soutien. Les conditions de travail du personnel-cadre sont définies par des règlements tandis que celles du personnel professionnel et de soutien le sont au moyen de 19 conventions collectives. De plus, près de 270 ententes locales portent sur certaines conditions d'emploi, telles que les règles d'affectation, la consultation des employés, le perfectionnement.

### Indicateurs de gestion préparés par le ministère

- 2.21** Depuis plusieurs années, le MELS publie annuellement un document sur les indicateurs de gestion se rapportant aux CS. Ces indicateurs ont trait principalement au coût par élève et au ratio portant sur le nombre d'employés par élève. Selon le MELS, cette publication se veut un outil d'information permettant à chaque CS de prendre connaissance de ses dépenses et de se comparer à d'autres CS.
- 2.22** Selon les plus récentes données du MELS quant aux indicateurs, soit celles de 2006-2007, le coût total par élève pour l'ensemble des activités du réseau s'établissait à 6 758 dollars ; quant au coût associé aux activités administratives, il était de 453 dollars par élève.
- 2.23** L'annexe 4 donne le coût total par élève ainsi que le coût par élève pour les activités administratives de chacune des CS. Dans l'annexe 5, nous reproduisons pour une commission scolaire les résultats du MELS concernant les indicateurs qu'il a produits afin de montrer le contenu de ces derniers.

## Objectifs et portée de notre vérification

- 2.24** Notre vérification avait pour but de nous assurer que le MELS a mis en place un encadrement qui favorise une gestion optimale quant aux frais d'administration des CS, notamment que la structure en place des CS le permet. Nous voulions également voir si les CS que nous avons vérifiées ont mis en œuvre des mesures qui visent une gestion économique relativement à leurs frais d'administration. Nos objectifs de vérification et nos critères d'évaluation sont présentés à l'annexe 1.
- 2.25** Nous avons pris comme point de départ la somme de 561 millions de dollars de l'exercice 2007-2008 pour l'élément Activités administratives et nous avons effectué les deux opérations suivantes :
- Nous avons exclu les dépenses liées au conseil des commissaires et aux comités, à l'informatique de gestion, à l'imprimerie et la reprographie de gestion, au perfectionnement, aux équipements et aux investissements ainsi qu'à la gestion des services éducatifs, des équipements et des bâtiments et du transport scolaire. Ces dépenses totalisent 283 millions de dollars.

- Nous avons inclus certaines dépenses de nature courante qui ne sont pas classées dans celles relatives à l'élément Activités administratives. Celles-ci s'élèvent à 72 millions de dollars. Ces frais sont principalement attribuables à des activités administratives des établissements d'enseignement et ils ont été pris en compte dans notre analyse.
- 2.26** Une fois ces ajustements effectués, les frais d'administration pris en compte dans nos travaux pour l'ensemble des CS se sont chiffrés à plus de 350 millions de dollars en 2007-2008. Ainsi, notre vérification couvre certaines activités administratives.
- 2.27** Nos travaux ont été effectués auprès du ministère et de cinq CS. Nous avons sélectionné des CS venant de différentes régions du Québec et présentant un coût qui variait à l'égard des indicateurs publiés par le MELS. Le tableau 5 présente les CS vérifiées.

**Tableau 5**  
**Commissions scolaires vérifiées**

Effectif scolaire (en ETP) octobre 2007	Frais d'administration examinés lors de nos travaux 2007-2008 (en dollars)	Revenus totaux 2007-2008 (en dollars)	Frais d'administration examinés lors de nos travaux vs revenus totaux (en %)	Région administrative
Commission scolaire Eastern Townships	6 329	2 606 000	71 000 000	3,7
Commission scolaire De La Jonquière	9 800	4 285 000	103 000 000	4,2
Commission scolaire des Phares	10 056	3 129 000	104 000 000	3,0
Commission scolaire des Premières-Seigneuries	25 867	10 076 000	266 000 000	3,8
Commission scolaire des Patriotes	31 691	7 609 000	276 000 000	2,8

## Résultats de notre vérification

### Encadrement du ministère

- 2.28** Étant donné que le MELS est le principal bailleur de fonds des CS, il est essentiel que celui-ci mette en place un encadrement qui favorise une gestion optimale quant à leurs frais d'administration. Parmi les différents aspects afférents à cet encadrement, notons la définition des rôles et responsabilités des divers intervenants, la détermination des attentes du ministère à l'endroit des CS, l'établissement du nombre optimal de CS, le suivi de leurs activités et leur reddition de comptes.

- 2.29** Pareil encadrement doit tenir compte des responsabilités définies dans la *Loi sur le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport* et la *Loi sur l'instruction publique*. Ces lois spécifient notamment que le MELS est tenu d'accomplir les actions suivantes :
- accorder les subventions ;
  - fixer les conditions relatives à l'attribution des subventions ;
  - obtenir des CS leurs budgets, des rapports d'étape sur leur situation financière et leurs états financiers ;
  - autoriser l'adoption de budgets déficitaires ;
  - autoriser les emprunts.
- 2.30** D'autre part, une modification apportée à la *Loi sur l'instruction publique* et entrée en vigueur en 2009 précise que le MELS et chaque CS doivent convenir d'une convention de partenariat et que celle-ci doit être signée au plus tard le 30 juin 2010. Les buts poursuivis initialement par le MELS à l'égard des conventions touchaient surtout des éléments pédagogiques. Toutefois, le ministère nous a indiqué récemment qu'il prévoit inclure dans ces conventions des conditions favorisant une gestion optimale des ressources à la disposition des CS.
- 2.31** L'encadrement mis en place par le ministère concernant les services publics en éducation doit lui permettre notamment d'exercer une surveillance des frais d'administration dans une optique d'efficience et d'économie. À cette fin, le MELS doit :
- s'assurer que la structure en place des CS permet une gestion optimale, notamment celle relative aux frais d'administration ;
  - accorder un financement qui tient compte des besoins des CS ainsi que des bonnes pratiques de gestion ;
  - avoir de l'information de gestion qui lui permet d'analyser les frais d'administration des CS et de soutenir ces dernières dans la gérance de ces frais.

## Structure en place

- 2.32** À partir de 1998, soit depuis que le nombre de CS est passé de 156 à 72, la structure du réseau des CS est demeurée stable. Pour sa part, le ministère n'a pas effectué d'analyse ni d'étude afin de s'assurer que la structure actuelle quant au nombre de CS et aux autres aspects de leur encadrement est optimale et qu'elle assure une gestion efficiente et économique des sommes qui leur sont versées.
- 2.33** Une analyse à l'égard de la structure quant au nombre optimal de CS devrait tenir compte de plusieurs éléments, tels que le coût associé à cette structure et à son encadrement par le MELS, les particularités de la clientèle, le sentiment d'appartenance, l'obligation de donner des services aux élèves de 6 à 18 ans, les réalités géographiques ainsi que les disparités sociales, culturelles et économiques.

**Pas d'analyse depuis 1998 pour s'assurer que le nombre de commissions scolaires est optimal.**

- 2.34** La détermination de ce nombre optimal doit aussi tenir compte de l'évolution de l'effectif scolaire. Nous avons examiné l'évolution de l'effectif scolaire de 1998-1999 à 2024-2025 pour la formation générale des jeunes. De plus, à partir des données disponibles du MELS, nous avons apprécié l'évolution de l'effectif scolaire pour la formation générale des adultes ainsi que la formation professionnelle. Enfin, nous avons examiné la variation de la population par région administrative de 2009 à 2024 pour deux strates, soit de 15 à 19 ans et de 20 à 39 ans. En effet, le ministère ne fait pas de projections quant à l'effectif scolaire pour la formation professionnelle et la formation générale des adultes, lequel effectif se trouve principalement dans ces deux strates.
- 2.35** Le tableau 6 présente un portrait général de l'effectif scolaire des CS francophones et de la population; quant au tableau 7, il donne la description de l'effectif des CS anglophones. Le lecteur trouvera aussi à l'annexe 6 d'autres statistiques à cet égard.

**Tableau 6**  
**Commissions scolaires francophones – effectif scolaire et population du Québec**

Région administrative*	Nombre de commissions scolaires	Effectif scolaire				Effectif scolaire (en ETP)**				Variation de la population de 2009 à 2024*** (%)		
		Formation générale des jeunes				Formation générale des adultes		Formation professionnelle				
		1998-1999	2009-2010	2024-2025	Variation 1998-1999 à 2024-2025 (%)	Variation 1998-1999 à 2007-2008 (%)	Variation 1999-2000 à 2008-2009 (%)	15 à 19 ans	20 à 39 ans			
10	1	3 080	1 908	1 356	-56,0	-36,7	430,9	-8,7	-6,2			
11	3	14 447	9 298	8 432	-41,6	-21,2	9,5	-32,7	-15,0			
02	4	47 020	31 462	30 842	-34,4	-17,2	-16,0	-27,5	-19,3			
09	3	13 810	10 070	9 505	-31,2	-25,7	-22,4	-27,1	-18,8			
01	4	32 453	22 481	22 401	-31,0	-15,2	-4,1	-22,6	-15,9			
08	5	26 158	18 559	18 610	-28,9	-30,0	-8,3	-27,1	-12,6			
04	2	33 745	24 865	25 270	-25,1	10,0	4,7	-20,5	-8,6			
12	4	60 823	46 767	51 213	-15,8	-5,6	6,6	-14,4	-10,6			
05	3	36 345	30 147	31 907	-12,2	-2,3	-10,5	-14,2	-5,1			
17	3	33 411	27 094	29 700	-11,1	-2,2	-4,7	-13,9	-7,0			
03	5	76 913	61 673	73 746	-4,1	-20,3	21,2	-12,1	-7,9			
16	9	173 297	150 480	168 298	-2,9	10,9	11,8	-11,5	2,5			
15	4	69 825	67 263	76 246	9,2	-11,9	28,1	-10,3	10,7			
07	4	43 144	38 140	47 433	9,9	-14,0	11,5	-13,9	2,2			
14	2	60 122	52 612	67 151	11,7	36,2	117,0	-7,9	11,5			
06	3	141 642	134 415	159 381	12,5	26,8	26,8	1,5	2,5			
13	1	38 844	37 504	46 949	20,9	-9,2	18,9	-0,8	8,8			
<b>60</b>	<b>905 079</b>	<b>764 738</b>	<b>868 440</b>	<b>-4,0</b>	<b>1,8</b>	<b>14,1</b>	<b>-10,3</b>	<b>-0,4</b>				

\* Le nom des régions administratives se trouve à l'annexe 6.

\*\* L'effectif scolaire en ETP pour la formation générale des adultes et pour la formation professionnelle est présenté à l'annexe 6.

\*\*\* La variation de la population est celle pour l'ensemble du Québec (francophone et anglophone).

**Tableau 7**  
**Commissions scolaires anglophones – effectif scolaire**

	Effectif scolaire			Effectif scolaire (en ETP)*		
	Formation générale des jeunes			Formation générale des adultes	Formation 1998-1999 à 2007-2008 (%)	Formation professionnelle 1999-2000 à 2008-2009 (%)
	1998-1999	2009-2010	2024-2025			
Commission scolaire English-Montréal	25 425	22 256	18 681	-26,5	-7,5	14,3
Commission scolaire Eastern Townships	6 374	5 480	4 871	-23,6	-8,8	-26,7
Commission scolaire Lester-B.-Pearson	26 993	23 671	20 949	-22,4	132,4	64,0
Commission scolaire New Frontiers	4 839	3 742	4 340	-10,3	-28,7	64,5
Commission scolaire Eastern Shores	1 639	1 337	1 548	-5,6	-32,5	236,0
Commission scolaire Western Québec	8 282	6 977	8 413	1,6	-28,7	21,8
Commission scolaire Riverside	10 323	9 630	10 890	5,5	16,7	192,3
Commission scolaire Central Québec	3 979	4 604	5 224	31,3	-35,9	-23,7
Commission scolaire Sir-Wilfrid-Laurier	12 019	14 386	17 560	46,1	15,3	-40,1
<b>Total</b>	<b>99 873</b>	<b>92 083</b>	<b>92 476</b>	<b>-7,4</b>	<b>8,1</b>	<b>26,6</b>

\* L'effectif scolaire (en ETP) pour la formation générale des adultes et pour la formation professionnelle est présenté à l'annexe 6.

- 2.36** Nous avons dégagé de ces tableaux et des statistiques que nous présentons à l'annexe 6 plusieurs constats. Les principaux sont énumérés dans les paragraphes ci-dessous.
- 2.37** Dans 6 régions administratives (régions 01, 02, 05, 08, 09, 17) regroupant 22 CS francophones, on note des baisses souvent significatives pour tous les types d'effectifs. Mentionnons plus précisément les faits suivants :
- L'effectif scolaire pour la formation générale des jeunes a diminué entre 1998-1999 et 2009-2010 de presque 50 000 élèves, soit plus du quart. On ne prévoit aucune variation significative de cette clientèle jusqu'en 2024-2025.
  - L'effectif scolaire pour la formation générale des adultes dans 4 des 6 régions administratives regroupant 16 CS a diminué de plus de 15 p. cent entre 1998-1999 et 2007-2008 et les prévisions quant à la variation de la population des 20 à 39 ans montre une baisse de plus de 10 p. cent entre 2009 et 2024.
  - L'effectif scolaire pour la formation professionnelle dans 3 des 6 régions administratives regroupant 10 CS a diminué de plus de 10 p. cent entre 1999-2000 et 2008-2009 et les prévisions se rapportant à la variation de la population des 15 à 19 ans montre une baisse respective de 14,2, 27,1 et 27,5 p. cent de 2009 à 2024.

- 2.38** Pour l'ensemble des CS, nous pouvons constater, selon les données présentées à l'annexe 6, ce qui suit:
- Dans 22 CS (19 francophones et 3 anglophones), l'effectif scolaire pour la formation générale des jeunes en 2009-2010 est inférieur à celui de 1998-1999 et, selon les prévisions, il sera encore moindre en 2024-2025.
  - Selon les prévisions, 38 des 69 CS (33 francophones et 5 anglophones) auront un effectif scolaire pour la formation générale des jeunes inférieur à 10 000 élèves en 2024-2025, comparativement à 32 CS (27 francophones et 5 anglophones) en 1998-1999.
  - De 1998-1999 à 2007-2008, l'effectif scolaire pour la formation générale des adultes a diminué dans 46 des 69 CS. Pour 37 d'entre elles, la diminution a été de plus de 10 p. cent.
  - De 1999-2000 à 2008-2009, l'effectif scolaire pour la formation professionnelle a diminué dans 30 des 69 CS. Pour 20 d'entre elles, la diminution a été de plus de 10 p. cent.
- 2.39** La structure actuelle du réseau des CS date de 1998 et on note une évolution de l'effectif scolaire depuis ce temps. Le ministère devrait réaliser des analyses, par exemple se comparer avec d'autres administrations et évaluer l'impact de différents facteurs, dont l'évolution démographique, sur l'encadrement qu'il assure et les structures en place.

## Financement des activités administratives

- 2.40** Les dépenses de fonctionnement des CS sont supportées principalement par les subventions versées par le MELS et les revenus liés à la taxe scolaire. De façon générale, les allocations accordées par le ministère sont transférables, c'est-à-dire que les CS peuvent les utiliser aux fins qu'elles jugent appropriées dans le respect des encadrements légaux, réglementaires et autres. Le MELS ne fixe pas de limite quant à l'ampleur des dépenses administratives.
- 2.41** Pour déterminer le montant des subventions à verser aux CS, le ministère établit des paramètres budgétaires et les soumet à la consultation des CS. Depuis 1996-1997, les règles budgétaires prévoient que les dépenses associées aux activités administratives sont payées principalement par une portion des revenus provenant des deux sources suivantes : la taxe scolaire et la subvention de péréquation du MELS.
- 2.42** Les sommes provenant de la taxe scolaire et de la subvention de péréquation auxquelles ont droit les CS sont déterminées en fonction de la clientèle scolaire et d'un taux par élève pondéré<sup>4</sup>. Pour 2007-2008, le taux était de 733,13 dollars. Le taux par élève est basé sur une estimation datant de 1990 et il est indexé annuellement, comme le prévoit la *Loi sur l'instruction publique*. L'information concernant la clientèle scolaire est mise à jour annuellement. Selon les analyses faites par le MELS, la portion affectée aux activités administratives est d'environ 20 p. cent de cette somme. Toutefois, le ministère ignore si les fonds prévus pour les dépenses liées aux activités administratives correspondent aux besoins des CS et si ces fonds sont utilisés de manière à respecter les bonnes pratiques de gestion. En effet, il n'a jamais procédé à une évaluation à cet égard.

### De façon générale, les allocations accordées sont transférables.

4. Selon la réglementation, on obtient l'effectif scolaire pondéré en appliquant un facteur de pondération à l'effectif scolaire de chaque type de clientèle. Par exemple, le facteur est de 1,55 pour un élève du primaire, de 2,4 pour un élève du secondaire et de 3,4 pour un élève de la formation professionnelle.

- 2.43** Le MELS verse également d'autres allocations pour tenir compte de la spécificité des CS pour ce qui est des activités administratives. Compte tenu des sommes importantes affectées par les CS aux activités administratives, il devrait inciter celles-ci à partager divers services et à optimiser leurs dépenses, particulièrement les frais d'administration. Or, le ministère n'a pas été actif à cet égard au cours des dernières années. Nous présentons ci-dessous des exemples de situations dans lesquelles le ministère pourrait accomplir des gestes en ce sens.

#### ***Allocation pour la gestion des petits centres administratifs***

- 2.44** Une organisation, quelle que soit sa taille, doit se doter d'une infrastructure minimale pour mener ses activités. Or, les CS de petite taille sont désavantagées et elles peuvent difficilement profiter d'économies d'échelle. Le ministère reconnaît la situation en versant une allocation annuelle aux CS de moins de 12 000 élèves pour la gestion de leurs centres administratifs. Au cours de la période de 2004-2005 à 2008-2009, cette allocation est passée de 9,5 à 11,7 millions de dollars et aucune condition favorisant le partage des ressources n'y a été rattachée.

#### ***Allocation pour l'embauche d'une ressource comptable***

- 2.45** À partir de 2009-2010, le MELS versera annuellement une aide additionnelle de 6,9 millions de dollars, soit 100 000 dollars à chacune des 69 CS. La condition pour l'obtention de cette subvention est l'embauche d'une ressource comptable. Selon le ministère, cette mesure est nécessaire pour leur permettre d'effectuer les travaux supplémentaires attribuables à la mise en place de nouvelles pratiques comptables et à leur inclusion dans le périmètre comptable du gouvernement. Toutefois, aucune analyse formelle n'appuie cette décision.

#### ***Allocation pour le développement informatique***

- 2.46** Le MELS verse à l'ensemble des CS une allocation de plus de 19 millions de dollars pour le développement informatique. Selon nos travaux, il y a peu d'actions entreprises en ce sens dans les CS. En effet, les logiciels de gestion qu'elles utilisent sont développés par une entreprise à but non lucratif qu'elles ont créée et dont elles sont les principales clientes : la Société GRICS (gestion du réseau informatique des commissions scolaires). Le MELS devrait réévaluer la pertinence de verser une telle allocation, compte tenu de l'objectif visé.

### **Information de gestion**

- 2.47** Le MELS compile des données financières à partir de l'information produite par les CS. Ces données lui permettent de produire des indicateurs de gestion ayant trait aux activités des CS qui sont rendus publics dans le document *Indicateurs de gestion – Commission scolaire*.
- 2.48** Ce document est publié annuellement par le MELS. Les dernières données disponibles couvrent l'année 2006-2007 et ont été publiées en avril 2008. Ces indicateurs sont colligés selon plusieurs critères, soit par CS, par strate de population étudiante et par région. L'un de ces indicateurs porte sur le coût par élève des activités administratives (voir l'annexe 4). Pour chacune des strates, le résultat lié à l'indicateur varie de façon importante. Par exemple, pour la strate de 4 999 élèves et moins, le coût oscille entre 628 et 1 948 dollars par élève. Quant à la strate de 15 000 à 24 999 élèves, le coût varie de 330 à 485 dollars par élève.

- 2.49** Le ministère n'a pas réalisé de travaux pour expliquer les écarts à l'égard de cet indicateur ni invité les CS à accomplir des actions en la matière. De telles analyses auraient permis de recenser des situations problématiques et, le cas échéant, de soutenir les CS dans la mise en place de mesures appropriées. | **Écart important: aucune analyse effectuée par le ministère.**
- 2.50** En fait, l'indicateur de gestion portant sur les dépenses associées aux activités administratives a une pertinence limitée pour les CS, car les imputations de certaines dépenses ne sont pas uniformes. Par exemple, des entités vérifiées imputent la rémunération des ressources informatiques affectées aux établissements au Soutien à l'enseignement, alors qu'une autre l'inclut dans les activités administratives.
- 2.51** Lors de nos rencontres avec les représentants des CS vérifiées, tous étaient d'accord sur l'importance d'avoir des indicateurs valables afin d'améliorer la gestion relative aux frais d'administration. Dans la même foulée, ils ont mentionné que les données fournies par les CS et alimentant les indicateurs du MELS n'étaient pas uniformes, ce qui diminuait l'utilité des indicateurs et faisait en sorte qu'ils étaient peu ou pas utilisés.
- 2.52** **Nous avons recommandé au ministère de s'assurer:**
- que la structure actuelle quant au nombre de commissions scolaires est optimale, compte tenu entre autres du coût associé à cette structure et à l'encadrement de celles-ci, des particularités de la clientèle, de l'évolution de l'effectif scolaire ainsi que des disparités sociales, culturelles et économiques ;
  - que les commissions scolaires exercent une gestion économique relativement à leurs dépenses administratives ;
  - que l'information de gestion qu'il utilise et celle qui est diffusée aux commissions scolaires permettent d'analyser les frais d'administration et de soutenir les commissions scolaires dans la gestion de leurs activités administratives.

## Rôle des regroupements des commissions scolaires

- 2.53** Afin d'unifier leurs actions et de les représenter, les CS francophones ont créé la Fédération des commissions scolaires du Québec. Les CS anglophones ont fait de même en formant l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec.
- 2.54** La Fédération des commissions scolaires du Québec regroupe les 60 commissions scolaires francophones ainsi qu'une CS à statut particulier.
- 2.55** Selon la loi constitutive de la Fédération, celle-ci « a pour but de promouvoir les intérêts de l'éducation et, à cette fin :
- de grouper et d'unir les diverses commissions scolaires du Québec ;
  - de prendre toute initiative susceptible de défendre et de protéger les intérêts de ses membres et de l'ensemble des commissions scolaires du Québec ;
  - d'aider à régler les différents problèmes d'ordre éducatif, culturel, économique et social qui peuvent se poser pour ses membres ».

- 2.56** La Fédération fournit divers services à ses membres. Parmi ceux-ci, mentionnons les suivants :
- effectuer des démarches politiques et des interventions médiatiques ;
  - agir à titre de porte-parole des commissions scolaires lors des négociations ;
  - offrir de l'assistance aux membres dans les secteurs suivants : ressources éducatives, ressources financières, ressources matérielles, conseils juridiques, communication, formation et développement organisationnel ;
  - négocier des ententes d'achats et procéder à des analyses préliminaires lors d'achats massifs ;
  - offrir aux gestionnaires du réseau et aux commissaires des activités de formation ;
  - mettre à la disposition des gestionnaires des recueils de gestion portant sur divers sujets dont les ressources matérielles, les politiques de développement durable et le processus budgétaire.
- 2.57** Les fonds requis pour la réalisation des activités de la Fédération proviennent principalement :
- d'une cotisation annuelle exigée de chacun des membres ;
  - des services facturés directement aux usagers.
- 2.58** Pour déterminer le montant de la cotisation annuelle, la Fédération hausse la cotisation de l'année précédente d'une somme représentant la moyenne de l'augmentation des crédits alloués aux CS par le gouvernement pour l'année financière en cours et les deux années précédentes. Par conséquent, lorsque le gouvernement augmente les allocations versées aux CS, cela a pour effet d'augmenter la cotisation qu'elles payent à la Fédération. Pareille façon de calculer la cotisation découle d'une décision prise lors d'une assemblée générale de la Fédération dont les participants sont des commissaires élus des CS. À titre d'exemple, pour l'exercice 2007-2008, la cotisation de la Commission scolaire des Phares s'est élevée à 47 900 dollars, ce qui constitue une hausse de 3 p. cent comparativement à 2006-2007.
- 2.59** Les revenus annuels de la Fédération pour l'année 2007-2008 ont été de 7,0 millions de dollars dont 3,9 millions proviennent des cotisations versées par les CS membres et 2,8 millions sont obtenus par la facturation de divers services et activités.
- 2.60** En ce qui concerne l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec, elle est composée des neuf CS anglophones de la province. Cet organisme poursuit les deux objectifs suivants :
- promouvoir les meilleurs services éducatifs pour les élèves des secteurs des jeunes et des adultes ;
  - améliorer le rendement des commissaires d'écoles anglophones et des commissions scolaires membres dans les domaines de l'éducation, des finances, de l'administration et des relations du travail.

- 2.61** Les principales activités réalisées par l'Association sont celles-ci:
- représenter les CS anglophones auprès de l'administration publique et le cabinet du ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport;
  - agir à titre de porte-parole des commissions scolaires anglophones en ce qui concerne les éléments non financiers relatifs à la conclusion de conventions collectives avec le personnel du secteur anglophone de l'éducation;
  - offrir des services aux membres dans les domaines de la formation et des conseils juridiques.
- 2.62** Les revenus de l'association pour l'année 2007-2008 sont de l'ordre de 1 million de dollars et proviennent principalement des cotisations annuelles (800 000 dollars). La cotisation annuelle est basée sur le nombre d'élèves multiplié par un taux. À titre d'exemple, pour 2007-2008, la cotisation de la Commission scolaire Eastern Townships s'est élevée à 43 900 dollars<sup>5</sup>.
- 2.63** Nos travaux font ressortir que la Fédération des commissions scolaires du Québec et l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec pourraient être plus proactives dans leur support aux CS afin de les aider à mettre en œuvre des mesures favorisant une gestion plus efficiente et plus économique quant aux frais d'administration. Par exemple, la Fédération et l'Association n'ont mené en pratique aucune activité significative reliée au regroupement d'achat des CS. Puisqu'elles représentent l'ensemble des CS linguistiques, elles pourraient jouer un rôle plus important à l'égard des actions suivantes:
- élaborer des indicateurs qui permettent de comparer la performance financière et opérationnelle;
  - recenser et mettre en place des bonnes pratiques;
  - déterminer les services qui pourraient être mis en commun ou regroupés et entreprendre des actions en ce sens;
  - favoriser les achats regroupés.
- 2.64** Nous avons recommandé à la Fédération des commissions scolaires du Québec et à l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec d'effectuer des interventions favorisant une gestion plus efficiente et économique de l'ensemble des commissions scolaires quant aux frais d'administration.

**Les regroupements de commissions scolaires pourraient être plus proactifs.**

5. De 2003-2004 à 2008-2009, le montant de la cotisation a varié de la façon suivante : 47 000 dollars, 46 900 dollars, 46 200 dollars, 45 800 dollars, 43 900 dollars et 47 300 dollars.

## Analyse des frais d'administration

### Tendances à l'égard des frais d'administration

**2.65** Au cours des 20 dernières années, de nombreuses organisations ont mis en place des pratiques qui leur ont permis d'effectuer une meilleure gestion quant à leurs frais d'administration. La littérature indique que les organisations ayant réussi cet exercice ont utilisé une approche structurée ; ce n'est qu'après avoir établi les économies potentielles qu'une organisation peut déterminer les changements à apporter. Plusieurs études rendues publiques montrent qu'il est possible de réaliser des économies à cet égard. Notons, parmi les pratiques présentées dans ces études, les suivantes :

- Remise en question des dépenses. Cette pratique consiste à évaluer si les dépenses et la quantité de ressources consacrées sont nécessaires pour remplir la mission de l'organisation.
- Révision de l'organisation du travail. Il s'agit d'optimiser les processus d'affaires en remettant en question la façon dont les activités sont réalisées, les technologies de l'information sont utilisées et les tâches sont définies.
- Regroupement des activités administratives. Ce regroupement peut prendre diverses formes, comme la centralisation des activités, la mise en place de services partagés. Pour cette dernière, une entité convient avec d'autres d'une entente de service par laquelle une des entités, ou une association de celles-ci, fournit un service pour le groupe. Les objectifs d'un regroupement de services sont, entre autres, de créer un pôle d'expertise et des économies d'échelle.
- Fusion d'organismes. Cette approche consiste à regrouper les entités d'une organisation afin de profiter d'économies d'échelle. Les entités de petite taille doivent mettre en place une infrastructure minimale afin de répondre aux besoins de leur organisation. Ainsi, règle générale, de telles entités doivent, toutes proportions gardées, supporter des frais plus élevés. En se regroupant, elles peuvent donc profiter d'un effet de synergie donnant lieu à des économies d'échelle.
- Achats regroupés. L'objectif consiste à combiner les achats de plusieurs entités afin, entre autres, d'obtenir des réductions de prix et de diminuer le coût du processus.

### Responsabilités des commissaires

**2.66** Chaque CS est administrée par un conseil des commissaires. Ce dernier est composé de membres élus pour un mandat de quatre ans et de deux commissaires-parents qui sont nommés chaque année. En vertu des saines pratiques de gestion, le conseil des commissaires a toujours eu comme responsabilité de s'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières dont dispose la CS. L'adoption du projet de loi n° 88 est venue officialiser cette responsabilité puisque cette dernière a été intégrée dans la *Loi sur l'instruction publique*. De même, le projet de loi précise qu'une convention de partenariat doit maintenant être signée entre le MELS et chaque CS. Par ailleurs, chaque CS a un directeur général qui est responsable d'assister le conseil des commissaires ainsi que d'assurer la gestion courante des activités et des ressources.

- 2.67** À l'exception de la Commission scolaire des Phares, le conseil des commissaires des quatre autres CS vérifiées (Commission scolaire Eastern Townships, Commission scolaire De La Jonquière, Commission scolaire des Premières-Seigneuries, Commission scolaire des Patriotes) a délégué à un comité diverses responsabilités relatives aux activités administratives. Les rôles des comités ne sont pas toujours définis clairement mais, de façon générale, les comités doivent rendre compte de leurs activités et donner leur avis au conseil des commissaires sur les aspects administratifs.
- 2.68** Pour les quatre CS ayant formé un comité, les points examinés lors des rencontres ne portent pas sur la performance et les possibilités d'améliorer la gestion des activités administratives. Pour assumer pleinement leur rôle, les membres des comités doivent pouvoir compter sur une information de gestion pertinente. À notre avis, l'information transmise aux membres à l'égard des frais d'administration devrait être améliorée. Par exemple, la Commission scolaire Eastern Townships, la Commission scolaire De La Jonquière et la Commission scolaire des Patriotes ne présentent pas à leur comité les résultats des indicateurs portant sur ces frais, que ce soit l'indicateur élaboré par le MELS ou un indicateur d'une autre provenance. Quant à la Commission scolaire des Premières-Seigneuries, elle présente les résultats de l'indicateur du MELS en émettant certaines réserves quant à la qualité et à la comparabilité des données. De plus, nous n'avons pas trouvé d'information portant sur les bonnes pratiques administratives ou les possibilités d'améliorer la gestion à cet égard qui aurait été transmise aux comités de ces quatre CS. Le peu d'information transmise à ces comités à l'égard des frais d'administration ne favorise pas une gestion active quant à ces frais. **Des conseils des commissaires disposent de peu d'information.**
- 2.69** Par ailleurs, à la Commission scolaire des Patriotes et à la Commission scolaire des Phares, le conseil des commissaires a adopté des orientations visant une gestion proactive pour ce qui est des frais d'administration. Mentionnons, entre autres, les faits suivants :
- Les priorités pour 2008-2009 de la Commission scolaire des Phares incluent un objectif portant sur le maintien de l'équilibre budgétaire malgré la baisse de clientèle, une analyse des dépenses administratives ainsi que la préparation d'un plan triennal.
  - Les encadrements financiers 2007-2008 de la Commission scolaire des Patriotes contiennent l'objectif « Analyser la gestion budgétaire des activités de la Commission afin de déterminer les économies possibles et dégager des marges de manœuvre en priorisant certaines activités ».
- 2.70** Le processus budgétaire, qui inclut la préparation et le suivi des budgets, pourrait également favoriser une gestion plus efficiente et économique relativement aux frais d'administration. L'ajout d'information portant sur la comparaison avec les autres CS, sur les bonnes pratiques et sur l'intégration des possibilités d'améliorer la gestion quant à ces frais pourrait faciliter la définition de nouvelles cibles budgétaires. D'autre part, malgré un travail d'analyse et de préparation de la part de toutes les CS vérifiées, les règles budgétaires adoptées par le conseil des commissaires prévoient que le budget annuel alloué aux activités administratives est basé sur les dépenses de l'année précédente.

- 2.71** En ce qui concerne les suivis budgétaires, les pratiques en vigueur pourraient également être améliorées. La Commission scolaire Eastern Townships et la Commission scolaire De La Jonquière n'en présentent aucun. Quant à la Commission scolaire des Patriotes, elle présente de l'information à l'égard des établissements, toutefois elle ne produit aucune information relative aux activités administratives. Pour ce qui est des deux autres CS, les suivis effectués sont constitués de prévisions révisées qui ne sont pas comparées avec les dépenses réelles.
- 2.72** D'autre part, nous avons constaté les faits suivants :
- Pour les exercices 2006-2007 et 2007-2008, les procès-verbaux des conseils des commissaires des CS vérifiées ne font état d'aucune discussion à l'égard d'une gestion efficiente et économique quant aux frais d'administration.
  - La planification stratégique des CS vérifiées n'inclut aucun objectif de nature financière. Toutefois les bonnes pratiques favorisent l'inclusion d'un axe d'intervention à ce sujet.
- 2.73** Nous avons recommandé aux commissions scolaires vérifiées de s'assurer que leur conseil des commissaires dispose en temps opportun de toute l'information pertinente à l'égard des frais d'administration afin de lui permettre d'assumer pleinement ses responsabilités.
- 2.74** Nous avons recommandé au ministère de s'assurer auprès de toutes les commissions scolaires que les membres du conseil des commissaires sont sensibilisés quant à leurs responsabilités dans la gestion relative aux dépenses des commissions scolaires, particulièrement les dépenses liées à l'administration.

## Démarche suivie pour notre analyse

- 2.75** Il est reconnu qu'afin d'améliorer sa productivité, une organisation doit posséder de l'information pertinente à l'égard de sa performance. Une évaluation comparative avec des entités similaires donne notamment la possibilité de déterminer des pistes d'amélioration. Étant donné que l'information actuelle permettant de juger de la performance des CS pour ce qui est des frais d'administration est très limitée, nous avons procédé à un examen de ce type de dépenses pour les cinq CS vérifiées. Pour ce faire, nous avons entre autres compilé diverses données et calculé les résultats des indicateurs de gestion.
- 2.76** Nous avons constaté que certaines activités administratives sont réalisées directement dans les établissements. Cette décentralisation est variable d'une CS à l'autre. Lors de nos analyses, dans un souci de rendre les résultats équitables, nous avons tenu compte de cette situation et nous avons validé notre approche auprès de la direction de chacune des CS.
- 2.77** Du fait que chacune des CS exerce des activités similaires et assume les mêmes risques, nous avons séparé les frais d'administration couverts par nos travaux en fonction de huit processus qui y sont liés : direction générale, secrétaire général, ressources financières, ressources humaines, approvisionnement, messagerie et téléphonie, archives et frais « corporatifs ».

### Absence d'information fiable permettant de comparer les commissions scolaires.

**2.78** Pour les cinq entités vérifiées, les fonds alloués aux processus examinés pour l'exercice se terminant le 30 juin 2008 se sont chiffrés à environ 27,7 millions de dollars<sup>6</sup>. Le tableau 8 présente les fonds alloués pour chaque CS vérifiée, le coût total par élève ainsi que le nombre d'ETP affectés aux activités administratives.

**Tableau 8**  
**Dépenses administratives au 30 juin 2008 pour les huit processus examinés (en dollars)**

	Commission scolaire Eastern Townships	Commission scolaire De La Jonquière	Commission scolaire des Phares	Commission scolaire des Premières- Seigneuries	Commission scolaire des Patriotes	Total
Direction générale	381 000	370 000	236 000	653 000	614 000	2 254 000
Secrétaire général						
Secrétariat général	130 000	130 000	140 000	265 000	433 000	1 098 000
Communications et publicité	244 000	436 000	176 000	1 639 000	343 000	2 838 000
Ressources financières	717 000	875 000	791 000	2 153 000	1 580 000	6 116 000
Ressources humaines	402 000	1 196 000	853 000	2 893 000	2 354 000	7 698 000
Approvisionnement*	157 000	475 000	234 000	673 000	717 000	2 256 000
Messagerie et téléphonie	283 000	359 000	329 000	958 000	662 000	2 591 000
Archives	47 000	119 000	103 000	233 000	161 000	663 000
Frais «corporatifs»	245 000	325 000	267 000	609 000	745 000	2 191 000
<b>Total</b>	<b>2 606 000</b>	<b>4 285 000</b>	<b>3 129 000</b>	<b>10 076 000</b>	<b>7 609 000</b>	<b>27 705 000</b>
<b>Effectif scolaire (en ETP)</b>	<b>6 329</b>	<b>9 800</b>	<b>10 056</b>	<b>25 867</b>	<b>31 691</b>	<b>83 743</b>
<b>Coût par élève</b>	<b>412</b>	<b>437</b>	<b>311</b>	<b>390</b>	<b>240</b>	<b>331</b>
<b>Nombre d'ETP</b>	<b>31</b>	<b>55</b>	<b>44</b>	<b>125</b>	<b>104</b>	<b>359</b>

\* Cet élément inclut l'ensemble des activités permettant l'acquisition des biens et services de nature courante et exclut le transport scolaire, les projets majeurs d'amélioration, de transformation, de rénovation, de construction et d'acquisition d'immeuble ainsi que le matériel spécialisé acheté par les enseignants.

**2.79** Notre analyse avait pour objectif de déterminer si les activités administratives des cinq CS présentent des économies potentielles. Étant donné que la raison d'être du réseau est d'offrir des services éducatifs par l'intermédiaire des établissements d'enseignement, les CS doivent s'assurer que les frais d'administration sont gérés de façon économique et efficiente.

6. Nous avons effectué des ajustements pour disposer d'une information complète et uniforme puisque des dépenses similaires sont comptabilisées, selon les CS, dans des rubriques différentes.

## Comparaison des cinq commissions scolaires vérifiées

- 2.80** Afin de permettre la comparaison entre les CS de taille différente, nous avons compilé les résultats d'un indicateur qui considère les revenus des entités. Ces revenus incluent les allocations reçues du MELS, les revenus générés par les taxes scolaires et les autres revenus. Les résultats de l'indicateur permettent de mettre en évidence les fonds consacrés aux processus visés par le mandat de vérification pour chaque tranche de un million de dollars de revenus des CS. Un tel ratio est utilisé par des organisations spécialisées dans la compilation de mesures de performance. Rappelons que le coût par million est indirectement influencé par le nombre d'élèves car, comme nous le détaillons à l'annexe 3, ce nombre entre en ligne de compte dans les subventions versées par le MELS et les revenus liés à la taxe scolaire. La comparaison de ce ratio avec ceux d'organisations similaires peut permettre de déterminer les activités pour lesquelles les dépenses sont élevées et d'estimer s'il y a des économies potentielles.
- 2.81** Notre analyse est basée sur les éléments suivants :
- Les objectifs se rapportant à chacun des processus examinés ont été atteints. Ainsi, nos travaux ne visaient pas à nous prononcer sur la qualité des services rendus.
  - L'examen des données porte sur l'année 2007-2008. Au cours des dernières années, les CS ont assumé de nouvelles obligations. En utilisant l'année 2007-2008 comme année de référence, nous considérons qu'elle intègre l'ensemble des changements effectués par les CS dans les années antérieures.
  - Comme les activités examinées sont principalement de nature technique et que les principaux paramètres de gestion sont similaires pour chacune des CS – systèmes informatiques, conventions collectives, exigences réglementaires – des variables telles que l'étendue du territoire et les disparités socio-économiques ont peu d'impact sur l'indicateur retenu pour les CS vérifiées.
- 2.82** Le tableau 9 montre, pour chacune des CS vérifiées, les fonds consacrés aux processus examinés durant l'exercice 2007-2008, et ce, pour chaque million de dollars de revenus.

**Tableau 9**

**Fonds alloués aux processus examinés pour chaque million de dollars de revenus au 30 juin 2008 (en dollars)**

Processus lié aux activités	Commission scolaire Eastern Townships	Commission scolaire De La Jonquière	Commission scolaire des Phares	Commission scolaire des Premières-Seigneuries	Commission scolaire des Patriotes
Direction générale	5 400	3 600	2 300	2 500	2 200*
Secrétaire général					
Secrétariat général	1 800	1 300	1 300	1 000*	1 600
Communications et publicité	3 400	4 200	1 700	6 200	1 200*
Ressources financières	10 100	8 500	7 600	8 100	5 700*
Ressources humaines	5 700*	11 600	8 200	10 800	8 600
Approvisionnement	2 200*	4 600	2 300	2 500	2 600
Messagerie et téléphonie	4 000	3 500	3 100	3 600	2 400*
Archives	700	1 200	1 000	900	600*
Frais «corporatifs»	3 400	3 100	2 600	2 300*	2 700
<b>Total</b>	<b>36 700</b>	<b>41 600</b>	<b>30 100</b>	<b>37 900</b>	<b>27 600</b>

\* Ce montant est le plus faible pour le processus.

**2.83** Il ressort de ce tableau les points suivants :

- Pour l'ensemble des processus administratifs, la Commission scolaire des Patriotes est celle qui affecte le moins de fonds aux différents processus pour chaque million de dollars de revenus, soit 27 600 dollars.
- Ce n'est pas la même CS qui a le coût le moins élevé pour chacun des processus. Si l'on prend le coût le plus faible pour chacun d'entre eux, le total est de 23 300 dollars pour les huit processus examinés.

**2.84** Afin de déterminer l'envergure des économies potentielles, nous avons calculé une somme minimale en appliquant à chacune des entités le ratio de la Commission scolaire des Patriotes. Pour la somme maximale, nous l'avons évaluée en tenant compte du ratio le moins élevé pour chacun des processus examinés.

**2.85** Lors de nos estimations des économies potentielles, nous avons tenu compte d'une particularité. La Commission scolaire des Premières-Seigneuries est la seule des cinq entités vérifiées à avoir un centre de formation professionnelle suprarégional. Compte tenu de cette particularité, nous n'avons calculé aucune économie potentielle pour les dépenses de publicité (459 000 dollars) liées à ce centre.

**2.86** Selon nos estimations à l'égard des huit processus examinés, les économies potentielles pour les cinq CS vérifiées varient de 4,6 à 8,1 millions de dollars (tableau 10).

**Pour les cinq entités vérifiées : économies potentielles variant de 4,6 à 8,1 millions.**

**Tableau 10**

**Estimation des économies potentielles à l'égard des huit processus examinés pour les entités vérifiées (en dollars)**

	Selon le coût de la Commission scolaire des Patriotes	Selon le plus bas coût par processus	Processus	Selon le plus bas coût par processus
Commission scolaire Eastern Townships	600 000	900 000	Direction générale	430 000
Commission scolaire De La Jonquière	1 400 000	1 900 000	Secrétaire général	
Commission scolaire des Phares	300 000	700 000	Secrétariat général	280 000
Commission scolaire des Premières-Seigneuries	2 300 000	3 400 000	Communications et publicité	1 360 000
Commission scolaire des Patriotes	s.o.	1 200 000	Ressources financières	1 420 000
<b>Total</b>	<b>4 600 000</b>	<b>8 100 000</b>	Ressources humaines	3 060 000
			Approvisionnement	440 000
			Messagerie et téléphonie	620 000
			Archives	180 000
			Frais «corporatifs»	310 000
			<b>Total</b>	<b>8 100 000</b>

**2.87** Ces économies potentielles ne signifient pas automatiquement que pareilles sommes peuvent être épargnées dans leur totalité. Cependant, notre analyse montre qu'un examen minutieux à l'égard de ces dépenses s'avère nécessaire compte tenu des écarts entre les CS en matière de sommes allouées aux frais d'administration. Cet examen pourrait permettre de réaliser des économies importantes. Notons qu'aucune des CS vérifiées n'effectue un tel étalonnage par rapport aux autres CS. La Fédération des commissions scolaires du Québec nous a indiqué à ce sujet que «les économies potentielles mentionnées précédemment ne sont susceptibles de se réaliser en totalité qu'après une assez longue période puisqu'une partie significative de celles-ci découleraient de l'élimination d'un certain nombre de postes. Or, les commissions scolaires comme le reste du secteur public garantissent la sécurité d'emploi à leur personnel.» Nous sommes aussi d'avis que ce potentiel d'économie ne peut se concrétiser en une seule année.

**2.88** Somme toute, nous considérons que les CS devraient réévaluer leurs façons de faire afin de s'assurer que la gestion relative aux frais d'administration est effectuée de façon optimale.

**Les commissions scolaires devraient réévaluer leurs façons de faire.**

## Initiatives facilitant la réalisation d'économies

- 2.89** Les paragraphes ci-dessous présentent certaines pratiques qui permettraient aux CS d'améliorer leur gestion des activités administratives, ce qui favoriserait la réalisation d'économies. Ces pratiques peuvent prendre différentes formes :
- regroupement des activités administratives ;
  - révision de l'organisation du travail ;
  - achats regroupés ;
  - fusion des entités.

### *Regroupement des activités administratives*

- 2.90** On peut regrouper les activités administratives en centralisant les activités ou en créant un centre spécialisé dans la gestion et le traitement de transactions.
- 2.91** Cette approche permet notamment d'instaurer des processus plus performants et de profiter d'économies d'échelle. La firme PricewaterhouseCoopers mentionne que la mise en place des services partagés pour les activités se rapportant à la gestion des ressources financières et humaines entraîne des économies de l'ordre de 25 à 50 p. cent.
- 2.92** L'Association des directeurs généraux des commissions scolaires anglophones du Québec a confié en 1999 le mandat à une firme privée d'analyser la possibilité de réaliser des économies si l'on regroupait les activités liées à la paie effectuées par huit des neuf CS anglophones ainsi que la faisabilité de ce regroupement. Cette analyse indique que des économies potentielles d'environ 700 000 dollars, par rapport à des frais d'exploitation de 1,5 million de dollars, pouvaient être faites. Les CS n'ont toutefois pas procédé à ce regroupement.

**Le regroupement d'activités administratives pourrait permettre des économies importantes.**

### *Révision de l'organisation du travail*

- 2.93** Une technique de gestion reconnue est l'identification et la mise en place de meilleures pratiques. Celle-ci repose sur l'idée que, pour un processus donné, certaines façons de faire peuvent être considérées comme les plus efficientes et efficaces. Or, pour un même processus, les CS adoptent des pratiques différentes quant à la façon dont les activités sont effectuées ou pour ce qui est de l'utilisation des technologies de l'information. Voici quelques exemples :
- En ce qui concerne la reprographie, une partie importante des coûts encourus sont en lien avec les activités éducatives<sup>7</sup>. Les dépenses de reprographie s'élèvent à près de 4,5 millions de dollars pour les CS vérifiées et elles sont de 54 millions de dollars pour l'ensemble du réseau. Dans le cadre de nos travaux, nous avons évalué le coût moyen pour reproduire 1 000 pages. Celui-ci varie d'une CS à une autre : de 27 à 33 dollars. Les CS vérifiées ne font pas d'analyse du coût de la reprographie et des disparités importantes existent entre les pratiques. Par exemple, certaines CS ont mis

7. Sous cet élément, qui inclut l'ensemble des activités portant sur la reproduction des documents, on trouve la reprographie effectuée au centre de reprographie de la CS, celle réalisée au moyen d'équipements situés dans les établissements ainsi que les travaux menés par les fournisseurs externes. Le coût est principalement attribuable à la location d'équipements, à l'acquisition du papier et de fournitures, à des services externes ainsi qu'à la charge salariale des ressources.

en place un centre de reprographie tandis que d'autres aiment mieux faire appel à des fournisseurs externes. Quant au mode d'acquisition des équipements, certaines CS préfèrent l'achat, alors que d'autres privilégient la location. Ces pratiques variées occasionnent des écarts importants pour ce qui est du coût.

- À propos des dépenses informatiques<sup>8</sup>, elles totalisent environ 10,7 millions de dollars pour les CS vérifiées et elles sont de 127,1 millions de dollars pour l'ensemble du réseau. Lors de nos travaux, nous avons constaté que les CS n'adoptent pas toutes la même approche à l'égard de l'informatique. Par exemple, une CS a centralisé le support informatique, alors qu'une autre l'a décentralisé. Nous avons calculé les résultats d'un indicateur par CS qui tient compte du coût total de la fonction informatique par rapport au nombre de postes de travail. Cet indicateur présente des différences importantes, car le coût varie de 275 à 535 dollars par poste de travail.
- Pour ce qui est de l'approvisionnement, chacune des CS a mis en place une organisation du travail ainsi que des pratiques qui lui sont propres. Par exemple, la Commission scolaire Eastern Townships préconise une approche décentralisée, les achats étant principalement faits par les établissements. Pour sa part, la Commission scolaire De La Jonquière privilégie une approche plus centralisée : une équipe relevant des services administratifs est responsable de gérer le processus d'approvisionnement. Le coût moyen par CS de ce processus varie de 20 à 48 dollars pour chaque tranche de 1 000 dollars d'achats. Encore ici, une analyse des différentes pratiques permettrait assurément de générer des économies.
- Quant aux taxes scolaires, les dépenses liées à leur gestion sont estimées à plus de 15 millions de dollars pour l'ensemble du réseau des CS. À cet égard, aucune des CS vérifiées n'a évalué la possibilité d'un regroupement pour réaliser cette activité. Un tel regroupement existe actuellement sur l'île de Montréal.

### Achats regroupés

#### 2.94

Une pratique reconnue quant à l'acquisition de produits et de services communs voudrait que les CS participent à des ententes d'achats regroupés, ce qui permet de réaliser des économies à l'égard des processus ainsi que des prix d'achat. À preuve, le Centre de services partagés du Québec, dans son rapport annuel 2008-2009, évalue à 23 p. cent la proportion des économies de prix générées à la suite des ententes qu'il a négociées. Le Massachusetts Higher Education Consortium, quant à lui, estime à 27 p. cent la proportion des économies de prix produites en raison des ententes qu'il a conclues. Selon nos travaux, les achats de produits et services de nature courante faits au moyen d'ententes d'achats regroupés par les cinq CS vérifiées ont été d'environ 5 millions de dollars par rapport à des achats totaux de 90 millions de dollars. Ces CS pourraient utiliser davantage les ententes d'achats regroupés, ce qui leur permettrait de réaliser des économies importantes.

#### Achats regroupés peu utilisés par les commissions scolaires.

8. Cet élément consiste essentiellement à s'assurer que les équipements informatiques sont fonctionnels. Le coût de cette activité est principalement attribuable à la charge salariale des ressources et à l'achat de fournitures.

### ***Fusion de commissions scolaires***

- 2.95** En 1998, le nombre de CS composant le réseau public du Québec est passé de 156 à 72. Selon les propos tenus en mai 1998 lors de débats de la Commission permanente de l'éducation sur la fusion des CS, des économies de 75 à 100 millions de dollars étaient attendues de ce changement. Ce point a été traité de façon plus détaillée dans la section Structure en place.
- 2.96** Malgré la baisse de l'effectif scolaire depuis 1998, nous n'avons recensé aucune analyse de la part de la Fédération des commissions scolaires du Québec ou de l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec afin d'évaluer les possibilités de fusion en tenant compte des facteurs pertinents tel que nous l'avons mentionné précédemment.
- 2.97** **Nous avons recommandé aux commissions scolaires, notamment celles vérifiées, de s'assurer que leurs processus et leurs façons de faire permettent une gestion économique quant à leurs frais d'administration.**

## **Conclusion**

- 2.98** Au cours des 20 dernières années, les organisations performantes ont réussi à diminuer leurs frais d'administration. Plusieurs études rendues publiques montrent qu'il est possible de réaliser des économies à cet égard. Parmi les pratiques mentionnées dans ces études, notons la remise en question des dépenses, la révision de l'organisation du travail, le regroupement des activités administratives, la fusion d'organismes et les achats regroupés.
- 2.99** Les frais d'administration sur lesquels ont porté nos travaux s'élèvent annuellement à plus de 350 millions de dollars pour l'ensemble des CS, soit environ 3,7 p. cent de leurs dépenses de fonctionnement. Chacune des CS est administrée par un conseil des commissaires dont la quasi-totalité des membres sont élus au suffrage universel. En raison de l'importance de ces frais, il est essentiel que les CS mettent en œuvre des mesures assurant une gestion économique en la matière et que le MELS les accompagne dans l'atteinte de cet objectif. Cela est d'autant plus nécessaire qu'une bonne gestion à cet égard augmente les sommes disponibles pour les autres activités des CS.
- 2.100** Nos travaux révèlent que l'information transmise aux membres des conseils des commissaires des CS vérifiées ne favorise pas une gestion optimale pour ce qui est des frais d'administration. À notre avis, il est nécessaire de procéder à une analyse de ces frais, ce qui pourrait permettre de réaliser des économies importantes. Par ailleurs, la vérification fait ressortir que le MELS, la Fédération des commissions scolaires du Québec et l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec pourraient adopter une démarche plus proactive concernant leur encadrement ou leur soutien aux CS à l'égard des frais d'administration.

**2.101** Notre analyse à l'égard de huit processus démontre que des économies potentielles peuvent exister en ce qui concerne les frais d'administration pour les cinq CS vérifiées. Par cet exercice de balisage, qui est une bonne pratique de gestion, nous estimons que les économies potentielles sont de 4,6 à 8,1 millions de dollars. Cet exercice montre également qu'il existe des économies potentielles lorsqu'on compare des CS de taille similaire (Commission scolaire De La Jonquière vs Commission scolaire des Phares, Commission scolaire des Premières-Seigneuries vs Commission scolaire des Patriotes). Ces économies potentielles ne signifient pas automatiquement que pareilles sommes peuvent être épargnées dans leur totalité. Il va sans dire qu'un exercice similaire pour l'ensemble du réseau des CS pourrait permettre de recenser des économies potentielles encore plus importantes. Par conséquent, nous invitons toutes les CS à réévaluer leurs façons de faire afin de s'assurer d'une gestion optimale quant aux frais d'administration.

## 2.102 Commentaires du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

«**Commentaires généraux.** Le ministère est sensible aux différents éléments soulevés, car il juge important de minimiser les frais d'administration et de privilégier davantage la quantité et la qualité des services aux élèves. Il constate également que ces frais sont de l'ordre de 5,5 p. cent de l'ensemble des dépenses des commissions scolaires.

«**Structure en place.** La structure actuelle des commissions scolaires, mise en place le 1<sup>er</sup> juillet 1998 dans le cadre de la création des commissions scolaires linguistiques, a été l'objet à l'époque de nombreux travaux et de consultations dans chacune des régions en vue d'en arriver à une organisation qui tenait compte de l'effectif scolaire à desservir, des réalités régionales et des particularités géographiques de chacun des territoires. Rappelons que, en vertu de la *Loi sur l'instruction publique*, les élèves ont droit à des services éducatifs gratuits jusqu'à l'âge de 18 ans et que les structures en place doivent permettre d'offrir les services éducatifs partout sur le territoire. C'est dans le souci de prioriser les services aux élèves que le découpage actuel des commissions scolaires a été établi.

«Depuis 1998, les commissions scolaires ont connu une forte décroissance de leur effectif scolaire et celle-ci a frappé plus durement les régions que les grands centres urbains. Déjà, avec les structures actuelles, les commissions scolaires situées en région doivent desservir des élèves situés sur de grands territoires recouvrant un nombre important de municipalités avec lesquelles elles doivent maintenir des échanges réguliers dans un contexte où l'école joue un rôle communautaire important. Ainsi, comme il y a moins d'élèves dans certaines organisations, l'importance relative des dépenses administratives peut être un peu plus importante. Néanmoins, le gouvernement a déjà décidé, dans le cadre de son plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses déposé lors du Discours sur le budget 2010-2011, d'un mandat d'examen portant précisément sur la gouvernance et la performance des réseaux, dont le rôle et les responsabilités des commissions scolaires. Le ministère participera à la réalisation de ce mandat.

«**Financement des activités administratives.** Les commissions scolaires sont des gouvernements locaux dirigés par des personnes élues au suffrage universel. Ces gouvernements perçoivent des taxes scolaires et les dépenses administratives sont financées en majeure partie par ces taxes. C'est dans le cadre légal et réglementaire actuel que le ministère compte examiner la présente recommandation.

« Par ailleurs, le ministère est sensible à certains éléments soulevés par le Vérificateur général dans son rapport et il prévoit inclure, dans les conventions de partenariat actuellement en cours d'élaboration avec les commissions scolaires, des dispositions favorisant une gestion optimale des ressources, notamment celles affectées à des dépenses administratives.

**« Information de gestion.** Le ministère publie des indicateurs de gestion, établis à partir d'informations factuelles, et permettant aux commissions scolaires de se comparer entre elles dans leurs différentes activités. Le Vérificateur général constate que les informations financières provenant de ces indicateurs pourraient être améliorées, car il a observé dans les commissions scolaires vérifiées des différences dans l'imputation de certaines dépenses.

« Le ministère prend note de cette recommandation. Dans le cadre de travaux récents qu'il a menés, il a lui-même constaté que des informations pouvaient être comptabilisées de façon différente et que cette situation était généralement en lien avec le niveau de décentralisation de chaque commission scolaire. Des travaux seront donc amorcés avec des représentants des commissions scolaires en vue d'améliorer la qualité des données.

**« Analyse des frais d'administration.** Le conseil des commissaires est l'instance politique décisionnelle en matière d'orientations et de gestion des commissions scolaires. Dans ce contexte, il est nécessaire que tous les membres du conseil des commissaires comprennent leurs responsabilités et qu'ils puissent disposer d'une formation pertinente dans l'exercice de leurs fonctions.

« Dans le cadre des modifications apportées à la *Loi sur l'instruction publique* en octobre 2008 par le projet de loi n° 88, un nouvel article (177.3.) a été ajouté afin de rencontrer cette exigence : "La commission scolaire s'assure qu'un programme d'accueil et de formation continue est offert aux membres du conseil des commissaires ainsi qu'aux membres des conseils d'établissement et qu'il satisfait à leurs besoins".

« Compte tenu de l'encadrement déjà existant, le ministère effectuera une réflexion sur les gestes additionnels à poser en lien avec la présente recommandation. »

## 2.103 Commentaires de la Fédération des commissions scolaires du Québec

« La Fédération des commissions scolaires du Québec s'interroge sur les intentions du rapport du Vérificateur général du Québec qui propose une vision incomplète des commissions scolaires et strictement comptable qui dénature la mission des commissions scolaires, telle que reconnue par les modifications apportées en 2008 à la *Loi sur l'instruction publique* après une consultation élargie sur la gouvernance scolaire. Le réseau scolaire public a su démontrer au cours des 30 dernières années sa capacité à gérer de façon rigoureuse ses dépenses administratives afin d'offrir aux élèves les services éducatifs de qualité auxquels ils ont droit.

« Les économies potentielles devraient être davantage nuancées. En effet, établir des économies de 4,6 millions de dollars pour les cinq commissions scolaires en se basant sur les coûts de la Commission scolaire des Patriotes, par exemple, qui compte plus de 30 000 élèves, ne signifie pas que cette commission scolaire puisse les réaliser sans mettre en péril l'existence même de certains services et encore moins que des commissions scolaires de plus petite taille puissent le faire. Les régions de la Gaspésie, du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord devraient-elles se fusionner pour être en mesure d'atteindre de telles économies ?

«En prenant en compte la référence des coûts les plus bas par processus, cette méthode est inappropriée. En effet, la taille de chaque commission scolaire, son éloignement, ses choix locaux par rapport aux activités qu'elle offre, la répartition de ses responsabilités, ne permettent pas de faire un tel raccourci pour établir des économies potentielles.

«Le maintien de services éducatifs en régions adaptés aux besoins des milieux, qui sont différents d'une région à une autre que ce soit Montréal, à Gaspé ou ailleurs, est primordial pour un État qui vise à desservir la population sur tout le territoire du Québec. Cette volonté politique d'occupation du territoire n'a pas à être remise en question par une étude sur les frais d'administration!

«Les frais d'administration des commissions scolaires ne représentent que 5,5 p. cent de leurs dépenses totales. L'importance relative de ces frais peut être comparée avantageusement à celle de n'importe quel autre organisme, notamment les municipalités qui avaient un taux de 12,2 p. cent en 2007.

«D'ailleurs, si on examine la proportion de ces dépenses pour les activités administratives sur plusieurs années, on constate que les commissions scolaires ont réussi à éviter de les augmenter, et ce, malgré toutes les nouvelles exigences légales et réglementaires auxquelles elles ont dû faire face. La Fédération est d'accord avec le principe que tout organisme doit faire des efforts pour maintenir ce taux le plus bas possible, tout en tenant compte des obligations à rencontrer et des résultats atteints.

«Pour y parvenir, les commissions scolaires ont agi en toute transparence. Les consultations et travaux des différents comités prévus en vertu de la *Loi sur l'instruction publique* sont le gage d'une bonne gestion et d'une prise de décision démocratique. Les états financiers des commissions scolaires font également l'objet d'une vérification comptable annuelle par les vérificateurs externes.

«À cet égard, les commissions scolaires ont fait leurs preuves. D'ailleurs, au cours des 30 dernières années, elles ont su s'adapter et changer leur structure et leurs façons de faire de façon majeure. En effet, elles sont passées de 1788 en 1960 à 72 en 1998-1999. Cela ne s'est pas fait sans efforts.

«Quand aux économies potentielles évaluées par le Vérificateur général sur la base des processus administratifs les moins coûteux, elles sont basées sur une méthode d'extrapolation qui ne tient pas compte de la taille des commissions scolaires, du nombre d'établissements desservis, de leur dispersion sur chacun des territoires et des services rendus dans les activités administratives. Ces économies ne pourraient se réaliser sans réduire de façon importante les services aux élèves et ceux aux citoyens.

« Par ailleurs, le Vérificateur général identifie des pistes d'économies potentielles que les commissions scolaires ont déjà examinées au cours des années afin de réaliser les efforts budgétaires exigés, soit le regroupement d'activités, la révision de l'organisation du travail, le regroupement des achats et des commissions scolaires !

« La gestion des commissions scolaires est rigoureuse. Laisser croire le contraire volontairement ou par méconnaissance des commissions scolaires, c'est alimenter le discours de ceux et celles qui ne jurent que par une privatisation des services publics ou un démantèlement des organismes publics. La gestion de 3 000 établissements d'enseignement, de 155 000 employés et les services à près d'un million d'élèves ont un coût. À 5,5 p. cent de frais de gestion, les commissions scolaires devraient être félicitées ! »

## 2.104 Réaction aux commentaires de la Fédération des commissions scolaires du Québec

Dans sa réponse, la Fédération des commissions scolaires du Québec soulève certains éléments avec lesquels nous sommes en désaccord.

D'entrée de jeu, nous tenons à souligner que le Vérificateur général ne cherche aucunement à dénaturer les CS et leur mission. La vérification que nous avons réalisée porte sur certains frais d'administration et non pas sur l'ensemble de leurs activités, comme nous le précisons d'ailleurs dans le rapport. Les activités administratives visées par notre mandat représentent des dépenses annuelles de l'ordre de 350 millions de dollars. Compte tenu de l'importance de ces sommes et du fait qu'il s'agit de fonds publics, elles doivent être gérées avec économie et efficience car nos travaux montrent que des économies potentielles existent, mais surtout que les CS ne réalisent pas d'exercice structuré de balisage concernant les frais d'administration.

La Fédération mentionne que nous devrions davantage nuancer nos propos à l'égard des économies potentielles. Ce qu'il faut comprendre de notre analyse, c'est qu'un examen minutieux à l'égard des dépenses d'administration s'avère nécessaire. D'ailleurs, la Fédération a indiqué que les économies potentielles de 4,6 à 8,1 millions de dollars, selon nos travaux, ne sont susceptibles de se réaliser en totalité qu'après une assez longue période.

De plus, il est erroné de prétendre que le rapport remet en question la volonté politique quant à l'occupation du territoire et alimente « le discours de ceux et celles qui ne jurent que par une privatisation des services publics ou un démantèlement des organismes publics ». Les objectifs que nous poursuivons par ce rapport ne sont aucunement en lien avec cette affirmation mais ils visent à s'assurer que la gestion relative aux frais d'administration est effectuée de façon optimale. Les commentaires portant sur des pratiques telles que les achats regroupés ou le regroupement de services ne remettent aucunement en question la volonté politique relative à l'occupation du territoire.

## 2.105 Commentaires de l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec

« D'abord, l'ACSAQ [Association des commissions scolaires anglophones du Québec] et ses commissions scolaires membres comprennent et assument solennellement leurs responsabilités d'exercer une gestion scrupuleuse, transparente, efficace et efficiente des frais d'administration. Cela étant dit, en ce qui a trait à l'enseignement public, nous devons assumer ces responsabilités de sorte à continuer à promouvoir la mission première des commissions scolaires élues publiquement – assurer le plus haut niveau de réussite scolaire. Nous insistons qu'aucune contradiction n'existe dans les énoncés ci-dessus. Les procédures administratives responsables et efficaces sont essentielles; elles ne sont bien évaluées que si elles le sont dans le contexte de notre mission d'assurer la réussite des élèves. Notre préoccupation la plus fondamentale en ce qui a trait au projet de rapport est qu'il ne tient pas compte systématiquement de ce contexte spécifique.

« Deuxièmement, il existe un malentendu important à l'égard du rôle de notre association et celui de nos collègues francophones. L'ACSAQ est une association de commissions scolaires membres, dont chacune est gérée par un conseil de commissaires autonome et élu. Même si l'Association peut parfois exercer son influence et son jugement pour proposer des améliorations administratives à ses membres, elle n'a aucune juridiction ou pouvoir sur la façon dont ses membres réagiront aux conseils offerts. Les précisions dans votre rapport sont appréciées, mais ne reflètent toujours pas la réalité de notre rôle, en tant que conseiller, à toutes fins pratiques, en matière de dépenses administratives des commissions scolaires membres de l'ACSAQ.

« Troisièmement, le rapport ne tient aucunement compte de la vaste diversité des conditions dans lesquelles chacune des commissions scolaires exerce ses activités. Nous sommes d'avis que reconnaître cette réalité est essentiel pour évaluer la performance administrative. Il suffit de penser à deux exemples importants: le statut de langue minoritaire des commissions scolaires anglophones du Québec exige d'importants ajustements et adaptations à la pratique administrative; en assumant la responsabilité de la gestion des taxes scolaires, quelques-unes de nos commissions scolaires doivent traiter avec des centaines de municipalités différentes. La traduction en français de tous les documents administratifs est un autre fardeau affectant les frais et processus administratifs.

« Quatrièmement, nous ne sommes pas d'accord avec l'objectif du rapport. Si, en effet, le rapport vise à vérifier l'optimisation des ressources portant sur les frais d'administration, on s'attend à ce qu'il y ait des mesures claires et transparentes pour évaluer l'efficience des dépenses elles-mêmes. Le rapport ne fait que comparer les montants déboursés pour les huit indicateurs déterminés. Les commissions scolaires ont la responsabilité "d'optimiser" leurs services. Le critère de gestion de ce rapport est "qui a dépensé le coût le moins élevé affecté à l'administration?" Selon nous, les données qui en découlent ne comptent pas beaucoup pour informer le public sur notre performance et encore moins guider nos commissions scolaires dans leurs fonctions légitimes visant à trouver une amélioration continue dans les pratiques, tant administratives que pédagogiques.

« Cinquièmement, le projet de rapport n'analyse qu'une seule année d'activités des commissions scolaires vérifiées. Il conclut, de façon arbitraire, qu'elles négligent généralement la supervision des dépenses administratives par leurs conseils des commissaires et que ces derniers ne discutent même pas de ces questions. Ce sont des conclusions surprenantes, c'est le moins qu'on puisse dire. Nos commissions scolaires ont des comités de vérification et considèrent régulièrement des améliorations aux procédures de dotation en personnel et de fonctionnement. Un portrait couvrant une année n'aurait pas pu refléter ces réalités.

« Sixièmement, la proportion des frais d'administration dépensés par les commissions scolaires continuent à se comparer favorablement avec celle des autres établissements publics. Les municipalités, les cégeps et les universités consacrent une bien plus grande proportion de leurs revenus à l'administration. Le rapport ne reconnaît aucunement cet élément contextuel important.

« Septièmement, il y a un déclin constant des effectifs scolaires dans les commissions scolaires du Québec. Encore une fois, notre mission première est la réussite scolaire. Il est important de noter – et ce rapport omet de le faire – qu'une clientèle réduite n'entraîne pas nécessairement une baisse correspondante en frais d'administration. À titre d'exemple, la fermeture d'écoles peut engendrer une augmentation des frais de déplacement à travers les vastes territoires. De plus, un nombre moindre d'élèves ne réduit aucunement le fardeau monétaire du recouvrement des taxes scolaires.

« Aussi, nous aimerais faire quelques commentaires particuliers :

- Le projet de rapport suggère que les deux associations de commissions scolaires ont eu peu d'intérêt à améliorer l'efficience administrative. C'est une déclaration décevante qui semble être soutenue par une étude de quelques procès-verbaux des commissions scolaires. Des explorations de services et d'achats regroupés ont lieu et continuent à avoir lieu. Souvent, elles sont entravées par des facteurs légitimes, telles les économies potentielles et les directives gouvernementales favorisant des fournisseurs régionaux. L'ACSAQ et ses commissions scolaires membres sont toujours à la recherche de moyens visant à mieux mettre en commun des ressources et des talents.
- Le tableau n° 8 calcule le nombre d'employés responsables de l'administration de la commission scolaire de façon qui tient à peine compte des circonstances particulières de l'enseignement public. D'abord, et surtout au sein des petites commissions scolaires, beaucoup d'employés ont des tâches administratives et pédagogiques confondues. Il ne nous semble pas du tout certain qu'on puisse se fier avec grande certitude aux calculs basés sur la répartition de temps de ces employés entre l'administration et la pédagogie. Deuxièmement, il y a divers degrés de centralisation dans chaque commission scolaire, rendant ainsi toute comparaison moins fiable.
- Nous sommes d'avis que le tableau n° 9 pose certains problèmes. Nous allons prendre pour de l'argent comptant que la pratique d'évaluer les fonds alloués pour chaque tranche de million de dollars de revenus est une pratique acceptée et fiable. Toutefois, nous doutons de la méthode d'évaluation. Encore une fois, le rapport ne mentionne aucunement la façon dont l'analyse de ces coûts est réalisée, mais seulement une comparaison des chiffres. Nous ne croyons pas que le public serait bien servi si les commissions scolaires ne faisaient que "la course vers le fond" pour obtenir le coût le moins élevé sans assurer de façon prudente qu'un tel effort répondrait de façon efficace et efficiente à la mission de la réussite éducative.

« Malgré la rédaction de la section sur la Structure en place, l'ACSAQ maintient son désaccord avec la suggestion implicite du Vérificateur général que le MELS effectue une analyse ou une étude du nombre de commissions scolaires. Les commissions scolaires linguistiques datent de 1998 ; à notre avis, une telle étude serait prématurée, coûteuse et aucunement dans l'esprit du rapport qui est l'optimisation des coûts.

« En terminant, l'ACSAQ tient à préciser qu'elle réalise que nos commissions scolaires membres doivent être responsables de procédures transparentes, efficaces et efficientes. Il est toujours possible d'améliorer l'organisation et l'offre de services administratifs. Dans la mesure où ce rapport peut faciliter de telles améliorations, l'ACSAQ travaillera avec ses commissions scolaires à analyser et à considérer pleinement les recommandations finales. »

## 2.106 Réaction aux commentaires de l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec

L'Association des commissions scolaires anglophones du Québec mentionne que sa préoccupation la plus fondamentale en ce qui a trait au rapport est qu'il ne tient pas compte systématiquement de la mission des CS, qui est d'assurer le plus haut niveau de réussite scolaire. La vérification que nous avons réalisée porte sur les frais d'administration et non sur l'ensemble des activités des CS, comme nous le précisons d'ailleurs dans le rapport. Les activités administratives visées par notre mandat représentent une dépense annuelle de l'ordre de 350 millions de dollars. Compte tenu de l'importance de ces sommes et du fait qu'il s'agit de fonds publics, elles doivent être gérées avec économie et efficience. Or, notre analyse montre que des économies potentielles existent et surtout que les frais d'administration doivent faire l'objet d'un exercice de balisage par les intervenants ainsi que d'une gestion plus proactive.

De plus, l'Association affirme qu'elle est en « désaccord avec la suggestion implicite du Vérificateur général que le MELS effectue une analyse ou une étude du nombre optimal de commissions scolaires ». Étant donné le déclin de l'effectif scolaire dans les CS depuis 1998, déclin d'ailleurs souligné par l'Association dans ses commentaires, une analyse à l'égard de la structure actuelle constitue une saine pratique de gestion. Cette analyse devrait prendre en compte différents éléments, dont l'évolution des effectifs scolaires, les coûts associés à leur encadrement ainsi que d'autres facteurs pertinents et être réalisée par le ministère pour qu'il s'assure que le nombre de CS est optimal.

Enfin, le rapport est une analyse des frais d'administration des CS. Il montre qu'il existe des économies potentielles pour ce qui est des frais d'administration pour les cinq CS vérifiées. Dans ce rapport, nous recommandons à toutes les CS de revoir leurs façons de faire afin de s'assurer d'une gestion optimale quant à ces frais. Nous invitons également les regroupements des CS à soutenir leurs membres afin d'assurer une gestion efficiente et économique relativement aux frais d'administration. Nous comprenons que les regroupements n'ont pas de pouvoir décisionnel sur leurs membres, mais ils pourraient jouer un rôle plus proactif dans la gestion faite par les CS quant aux frais d'administration.

## 2.107 Résumé des commentaires des commissions scolaires vérifiées

Les cinq CS vérifiées ont adhéré à nos recommandations et elles confirment qu'il est possible de diminuer les frais d'administration. Toutefois, leur adhésion aux recommandations est accompagnée de commentaires qui viennent nuancer cette acceptation. Voici le résumé de leurs principaux commentaires :

### Méthodologie

Selon les CS, les enjeux méthodologiques suivants pourraient avoir un impact sur les constats faits par le Vérificateur général dans le rapport :

- L'indicateur de gestion utilisé (Coût des dépenses administratives par million de dollars) est « générique » et n'est pas adapté aux CS.
- La vérification ne porte que sur une seule année. Ainsi, les efforts de rationalisation que les CS ont déployés au cours des dernières années ne sont pas pris en compte.
- La technique utilisée, qui permet d'estimer le nombre de ressources qui effectuent des activités administratives et qui relèvent des établissements, est problématique car elle occasionne des biais.
- Des variables importantes n'ont pas été considérées : offre de services (formation professionnelle par rapport à la formation des jeunes), qualité des extrants, réussite des élèves, ajouts aux exigences réglementaires, disparités socio-économiques, territoire, langue minoritaire, etc.

### Constats du Vérificateur général

- Le rapport fait peu état des contraintes importantes que les CS doivent prendre en compte, soit la baisse de la clientèle et la sécurité d'emploi résultant des différentes conventions collectives.
- Les économies potentielles présentées sont trompeuses à cause des éléments suivants :
  - la méthode utilisée ne tient pas compte de divers facteurs, dont la qualité, le contexte régional, la taille, la faisabilité, etc. ;
  - les CS ont déjà examiné les solutions qui leur ont permis de fournir les efforts exigés relativement à leur budget.
- Des études comparatives avec d'autres types d'établissements (collèges, universités), d'autres réseaux (municipalités, réseau de la santé) ou des CS d'autres provinces auraient permis de mettre en perspective la performance du réseau des CS par rapport à celle d'autres réseaux publics.

### Rôle des commissaires

- Le conseil des commissaires et ses sous-comités effectuent les travaux requis pour la gestion quant aux frais d'administration, même s'il existe peu d'évidence documentaire le montrant.

## 2.108 Réaction aux commentaires des commissions scolaires

### Enjeux méthodologiques

Le Vérificateur général rappelle aux CS que celles-ci ne disposent actuellement d'aucune information résultant d'un balisage fiable qui leur permettrait d'évaluer leur performance quant aux frais d'administration. Pourtant, il s'agit d'une pratique reconnue, qui donne la possibilité à une organisation de se positionner par rapport à sa performance et de déterminer des secteurs où il serait possible de s'améliorer. Compte tenu de l'absence de données à cet égard, nous avons effectué des travaux afin de calculer des indicateurs de gestion. La méthodologie utilisée nous a permis de produire des données uniformes et comparables et, selon nos estimations, les économies potentielles se situent entre 4,6 et 8,1 millions de dollars pour les cinq CS à l'égard des huit processus examinés.

Des travaux supplémentaires sont requis de la part des CS, car nos constats portant sur la présence d'économies potentielles, constituent la première étape d'une démarche structurée amenant des améliorations. D'ailleurs, la Fédération des commissions scolaires du Québec reconnaît que « les économies potentielles mentionnées précédemment ne sont susceptibles de se réaliser en totalité qu'après une assez longue période puisqu'une partie significative de celles-ci découleraient de l'élimination d'un certain nombre de postes. Or, les commissions scolaires comme le reste du secteur public garantissent la sécurité d'emploi à leur personnel. »

### Constats du Vérificateur général

Les CS indiquent qu'elles ont déjà examiné les pistes de solution proposées par le Vérificateur général. Nous reconnaissons que les CS peuvent avoir accompli différents gestes pour assurer une meilleure gestion quant aux frais d'administration. Toutefois, nous n'avons trouvé aucun exercice structuré et documenté qui aurait été réalisé par une des CS vérifiées. C'est d'ailleurs ce que nous les invitons à effectuer.

### Rôle des commissaires

Les CS ont mentionné que les commissaires réalisent divers travaux à l'égard des frais d'administration, mais que ces discussions ne sont pas colligées. Compte tenu notamment des sommes importantes consacrées aux frais d'administration et de la baisse de l'effectif scolaire, nous nous serions attendus à ce que des documents portant sur les frais d'administration et les possibilités de les réduire aient été soumis aux commissaires afin d'alimenter leurs discussions. Toutefois, pour les CS présentant les coûts administratifs les plus élevés par million de dollars de revenus, aucune information portant sur les possibilités d'une amélioration ne leur a été présentée. De plus, nous avons constaté qu'aucune des CS vérifiées n'inclut la dimension financière dans sa planification stratégique.

## Annexe 1 – Objectifs de vérification et critères d'évaluation

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur les objectifs propres à cette mission de vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés dans ce rapport.

Les critères d'évaluation retenus sont inspirés principalement des saines pratiques de gestion. Les travaux de vérification 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 de travail respectent les normes des missions de certification émises par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

### Objectif de vérification

S'assurer que les commissions scolaires vérifiées ont mis en œuvre des mesures qui visent une gestion économique relativement à leurs frais d'administration.

### Critères d'évaluation

Les commissions scolaires :

- analysent leur performance quant aux frais d'administration en vue de déterminer des économies potentielles et en effectuent la mise en place ;
- font le budget de leurs frais d'administration en considérant la nature du financement, leurs besoins, l'évolution de la clientèle ainsi que les économies potentielles, et effectuent un suivi de ces dépenses ;

- présentent au conseil des commissaires de l'information lui permettant d'évaluer leur performance en la matière ;
- établissent et rendent publics les objectifs, les principes et les critères servant à déterminer les sommes qu'elles retiennent pour couvrir leurs besoins et ceux de leurs comités, comme cela est prévu dans la loi.

### Objectif de vérification

S'assurer que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport vise à minimiser les frais d'administration des commissions scolaires.

### Critères d'évaluation

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport :

- examine si les rôles et responsabilités des intervenants sont complémentaires et s'ils permettent une saine gestion, et apporte les corrections requises ;
- analyse l'information relative aux frais d'administration des commissions scolaires afin de déterminer et de promouvoir des pratiques performantes en ce domaine ;
- alloue les fonds destinés à la réalisation des activités administratives des commissions scolaires en fonction de critères qui tiennent compte des besoins, de l'évolution de la clientèle ainsi que des économies potentielles ;
- compile et diffuse de l'information pour que les commissions scolaires puissent comparer leurs frais d'administration.

## Annexe 2 – Rôles et responsabilités

La *Loi sur le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport* et la *Loi sur l'instruction publique* déterminent les rôles et les responsabilités à l'égard de plusieurs intervenants du réseau des CS (tableaux A et B).

### Tableau A

#### ***Loi sur le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport***

Article
<b>Ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport</b>
1.2. Le ministre élabore et propose au gouvernement des politiques relatives aux domaines de sa compétence, en vue notamment:
1 <sup>o</sup> de promouvoir l'éducation, le loisir et le sport;
2 <sup>o</sup> de contribuer, par la promotion, le développement et le soutien de ces domaines, à l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel ainsi que du niveau de la pratique récréative et sportive de la population québécoise et des personnes qui la composent;
3 <sup>o</sup> de favoriser l'accès aux formes les plus élevées du savoir et de la culture à toute personne qui en a la volonté et l'aptitude; [...].
1.3. Aux fins de l'exercice de ses fonctions, le ministre peut notamment:
1 <sup>o</sup> fournir à toute personne, groupe ou organisme les services qu'il juge nécessaires;
2 <sup>o</sup> accorder, aux conditions qu'il croit devoir fixer, une aide financière sur les sommes mises à sa disposition à cette fin;
3 <sup>o</sup> contribuer au développement d'établissements d'enseignement ou de recherche;
4 <sup>o</sup> conseiller le gouvernement, les ministères et les organismes et, le cas échéant, leur faire des recommandations; [...].
2. Dans les domaines de sa compétence, les fonctions du ministre consistent plus particulièrement à:
1 <sup>o</sup> adopter des mesures propres à contribuer à la formation et au développement des personnes;
2 <sup>o</sup> assurer le développement des établissements d'enseignement et veiller à la qualité des services éducatifs dispensés par ces établissements;
3 <sup>o</sup> favoriser la consultation et la concertation des ministères, organismes et personnes intéressées;
4 <sup>o</sup> favoriser et coordonner le développement et la diffusion de l'information.

**Tableau B**  
**Loi sur l'instruction publique**

Article
<b>Gouvernement</b>
455.1. Pour le calcul du produit maximal de la taxe prévu à l'article 308, le gouvernement doit, par règlement:
1° déterminer les règles relatives à l'établissement du nombre admissible d'élèves, y compris préciser les élèves ou catégories d'élèves qui peuvent être pris en considération et prévoir l'application d'un indice de pondération à chaque élève, lequel peut varier selon les catégories d'élèves;
2° fixer les taux de majoration des montants par élève;
3° fixer le taux de majoration du montant de base; [...].
<b>Ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport</b>
459.2. Le ministre peut déterminer, en fonction de la situation de chaque commission scolaire, des orientations ministérielles, des buts et des objectifs mesurables devant être pris en compte pour l'élaboration du plan stratégique de la commission scolaire.
459.3. Le ministre et la commission scolaire conviennent, dans le cadre d'une convention de partenariat, des mesures requises pour assurer la mise en œuvre du plan stratégique de la commission scolaire. La convention de partenariat porte notamment sur les éléments suivants: 1° les modalités de la contribution de la commission scolaire à l'atteinte des buts fixés et des objectifs mesurables déterminés par le ministre en application de l'article 459.2; 2° les moyens que la commission scolaire entend prendre pour s'assurer de l'atteinte des objectifs spécifiques qu'elle a établis en application du paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 209.1; 3° les mécanismes de suivi et de reddition de compte mis en place par la commission scolaire.
459.4. Le ministre procède à l'évaluation des résultats de la mise en œuvre du plan stratégique de chaque commission scolaire, selon la périodicité qu'il détermine. Cette évaluation est transmise à la commission scolaire. [...].
472. Le ministre établit annuellement, après consultation des commissions scolaires, et soumet à l'approbation du Conseil du trésor des règles budgétaires pour déterminer le montant des dépenses de fonctionnement, d'investissement et de service de la dette qui est admissible aux subventions à allouer aux commissions scolaires et au Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal. Ces règles budgétaires doivent être établies de façon à prévoir, relativement à l'allocation des subventions pour les dépenses de fonctionnement des commissions scolaires, une répartition équitable. [...].
473.1. Les règles budgétaires peuvent, aux conditions ou selon les critères qui y sont prévus ou qui sont déterminés par le ministre, prévoir l'allocation de subventions ou autoriser le ministre à accorder des subventions aux commissions scolaires ou au Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal, pour tenir compte de situations particulières ou pour réaliser certains projets ou certaines activités. [...].
475. Le ministre doit prévoir, dans les règles budgétaires visées à l'article 472, le versement d'une subvention de péréquation, à toute commission scolaire qui, pour une année scolaire, a des ressources fiscales insuffisantes. [...].
477. Le ministre peut retenir ou annuler tout ou partie du montant d'une subvention destinée à une commission scolaire ou au Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal, autre qu'une subvention pour le transport des élèves, en cas de refus ou de négligence d'observer une disposition qui régit la commission scolaire ou le Comité. [...].
<b>Commissions scolaires</b>
177.3. La commission scolaire s'assure qu'un programme d'accueil et de formation continue est offert aux membres du conseil des commissaires ainsi qu'aux membres des conseils d'établissement et qu'il satisfait à leurs besoins.
207.1. La commission scolaire a pour mission d'organiser, au bénéfice des personnes relevant de sa compétence, les services éducatifs prévus par la présente loi et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement. La commission scolaire a également pour mission de promouvoir et valoriser l'éducation publique sur son territoire, de veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de la population et de contribuer, dans la mesure prévue par la loi, au développement social, culturel et économique de sa région.
208. La commission scolaire s'assure que les personnes relevant de sa compétence reçoivent les services éducatifs auxquels elles ont droit en vertu de la présente loi. [...].

**Tableau B**  
**Loi sur l'instruction publique (suite)**

Article
209. Pour l'exercice de cette fonction, la commission scolaire doit notamment: 1 <sup>o</sup> admettre aux services éducatifs les personnes relevant de sa compétence; [...].
209.1. Pour l'exercice de ses fonctions et de ses pouvoirs, chaque commission scolaire établit un plan stratégique couvrant une période maximale de cinq ans qui comporte: 1 <sup>o</sup> le contexte dans lequel elle évolue, notamment les besoins de ses écoles et de ses centres ainsi que les caractéristiques et les attentes du milieu qu'elle dessert; 2 <sup>o</sup> les principaux enjeux auxquels elle fait face, entre autres en matière de réussite, qui tiennent compte des indicateurs nationaux établis par le ministre en vertu de l'article 459.1 ; 3 <sup>o</sup> les orientations stratégiques et les objectifs qui tiennent compte des orientations et des objectifs du plan stratégique établi par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ainsi que des autres orientations, buts fixés ou objectifs mesurables déterminés par le ministre en application de l'article 459.2 ; 4 <sup>o</sup> les axes d'intervention retenus pour parvenir à l'atteinte des objectifs ; 5 <sup>o</sup> les résultats visés au terme de la période couverte par le plan ; 6 <sup>o</sup> les modes d'évaluation de l'atteinte des objectifs. [...].
209.2. La commission scolaire et le directeur de chacun de ses établissements conviennent annuellement, dans le cadre d'une convention de gestion et de réussite éducative, des mesures requises pour assurer l'atteinte des buts fixés et des objectifs mesurables prévus à la convention de partenariat conclue entre la commission scolaire et le ministre. [...]. La convention de gestion et de réussite éducative est établie en tenant compte du plan de réussite de l'établissement et de sa situation particulière. Elle porte notamment sur les éléments suivants: 1 <sup>o</sup> les modalités de la contribution de l'établissement ; 2 <sup>o</sup> les ressources que la commission scolaire alloue spécifiquement à l'établissement pour lui permettre d'atteindre les buts fixés et les objectifs mesurables prévus ; 3 <sup>o</sup> les mesures de soutien et d'accompagnement mises à la disposition de l'établissement ; 4 <sup>o</sup> les mécanismes de suivi et de reddition de compte mis en place par l'établissement.
220. [...] La commission scolaire prépare un rapport annuel qui rend compte à la population de son territoire de la réalisation de son plan stratégique et des résultats obtenus en fonction des buts fixés et des objectifs mesurables prévus à la convention de partenariat conclue avec le ministre. [...].
275. 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.
276. La commission scolaire approuve le budget des écoles, des centres de formation professionnelle et des centres d'éducation des adultes. [...].
277. La commission scolaire doit adopter et transmettre au ministre, avant la date et dans la forme qu'il détermine, son budget de fonctionnement, d'investissement et de service de la dette pour l'année scolaire suivante. La commission scolaire doit également adopter et transmettre au ministre toute prévision budgétaire que ce dernier requiert. [...].
279. Le budget 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.
282. La commission scolaire transmet au ministre des rapports d'étape sur sa situation financière aux dates et dans la forme qu'il détermine.

**Tableau B**  
**Loi sur l'instruction publique (suite)**

Article
287. Au moins une semaine avant le jour qui précède la séance prévue à l'article 286, le directeur général publie un résumé de l'état financier annuel de la commission scolaire. Il transmet au ministre, à l'époque et dans la forme qu'il détermine, l'état financier annuel de la commission scolaire accompagné du rapport du vérificateur externe. [...].
288. Malgré toute disposition législative inconciliable, toute commission scolaire peut, avec l'autorisation du ministre et selon les conditions qu'il détermine, emprunter par tout mode reconnu par la loi. [...].
<b>Conseil des commissaires</b>
176.1. Les membres du conseil des commissaires exercent leurs fonctions et pouvoirs dans une perspective d'amélioration des services éducatifs prévus par la présente loi et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement. À cette fin, les membres du conseil des commissaires ont notamment pour rôle: 1° dans le cadre de leur participation à la définition des orientations et des priorités de la commission scolaire, d'informer le conseil des commissaires des besoins et des attentes de la population de leur circonscription ou de leur milieu; 2° de veiller à la pertinence et à la qualité des services éducatifs offerts par la commission scolaire; 3° de s'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières dont dispose la commission scolaire; [...].
<b>Directeur général</b>
201. Le directeur général assiste le conseil des commissaires et le comité exécutif dans l'exercice de leurs fonctions et pouvoirs. Il assure la gestion courante des activités et des ressources de la commission scolaire, il veille à l'exécution des décisions du conseil des commissaires et du comité exécutif et il exerce les tâches que ceux-ci lui confient.
202. Le directeur général rend compte de sa gestion au conseil des commissaires ou, selon le cas, au comité exécutif.

## Annexe 3 – Allocations versées par le ministère

### Principes

- Pour assumer leurs dépenses de fonctionnement, les CS peuvent compter principalement sur:
  - les allocations de fonctionnement du MELS ;
  - les taxes scolaires facturées aux contribuables.
- Le taux maximal de facturation de la taxe scolaire est fixé par la *Loi sur l'instruction publique*. Si une CS désire facturer au-delà de ce taux, la CS doit procéder à un référendum auprès de ses contribuables.
- Le MELS a pour responsabilité d'établir annuellement les règles budgétaires qui permettront de déterminer les différentes allocations attribuées aux CS. Ces allocations sont destinées à atteindre des objectifs divers et elles sont calculées à partir de divers paramètres, notamment ceux qui suivent: l'effectif étudiant, la masse salariale des enseignants, le nombre d'établissements et leur superficie, la localisation géographique.
- La plupart des allocations de fonctionnement sont transférables, c'est-à-dire que les CS n'ont pas l'obligation d'utiliser les allocations aux fins pour lesquelles elles ont été attribuées. Certaines allocations sont dites ciblées, ce qui oblige les CS à utiliser les allocations aux fins pour lesquelles elles ont été accordées.
- Pour les allocations d'investissements, elles doivent servir exclusivement à l'acquisition d'immobilisations.
- Les CS ont la responsabilité d'établir, après consultation des conseils d'établissement et des comités de parents, les objectifs et les principes de la répartition de leurs revenus (allocations et taxes scolaires) entre leurs établissements. La répartition doit prévoir, notamment, les montants requis pour les besoins de la commission scolaire et de ses comités.

### Allocations de fonctionnement

Le tableau A présente les différentes allocations de fonctionnement versées par le MELS en 2007-2008.

**Tableau A**  
**Allocations de fonctionnement 2007-2008**

Dépenses visées par les allocations	Base de calcul	En millions de dollars
<b>Allocations de base pour les activités éducatives</b>		
Financement de l'enseignement régulier des jeunes: <ul style="list-style-type: none"><li>• enseignement;</li><li>• organisation scolaire;</li><li>• dépenses autres que celles concernant les enseignants et la gestion des écoles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseignement: montant par élève selon l'ordre d'enseignement s'établissant en fonction du coût moyen des enseignants de la CS</li> <li>• Organisation scolaire: montant par élève selon l'ordre d'enseignement, qui repose principalement sur le rapport maître-élèves que le ministère détermine pour la CS</li> <li>• Autres dépenses éducatives: montant par élève selon l'ordre d'enseignement, commun à toutes les CS</li> </ul> <p>De plus, divers ajouts sont prévus, notamment pour les élèves en difficulté ou ceux issus de milieux défavorisés.</p>	4 369,1
Financement de la formation générale aux adultes: <ul style="list-style-type: none"><li>• enseignement, suivi et encadrement individuels, services d'accueil et d'aide;</li><li>• coût du matériel didactique et de la matière première;</li><li>• soutien à l'enseignement, au développement pédagogique et au perfectionnement du personnel touché par ces activités.</li></ul>	Montant par élève, propre à chaque CS, s'établit en fonction du coût moyen des enseignants de la CS	261,9
Financement de la formation professionnelle: <ul style="list-style-type: none"><li>• enseignement;</li><li>• coût du matériel didactique;</li><li>• services complémentaires, services d'appui à la formation, moyens d'enseignement, services d'accueil et d'aide;</li><li>• perfectionnement du personnel.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines: montant par élève selon le programme, qui tient compte du coût des enseignants de la CS et du rapport maître-élèves que le ministère détermine pour la CS</li> <li>• Ressources de soutien: montant par élève par programme, commun à toutes les CS</li> <li>• Ressources matérielles: montant par élève par programme, commun à toutes les CS</li> </ul>	580,7
<b>Allocations supplémentaires</b>		
Allocations visant à tenir compte de situations particulières et à soutenir certaines activités jugées prioritaires par le MELS*	Diverses bases de calcul	539,1
<b>Allocation pour le service de la dette</b>		
Fonds pour couvrir les échéances annuelles du service de la dette	Emprunts des CS	319,5
<b>Péréquation</b>		
Subvention additionnelle aux taxes scolaires perçues par les CS pour financer les dépenses relatives à l'organisation des services et à une partie du coût du transport scolaire	Facteurs de pondération appliqués à l'effectif scolaire des CS, selon l'ordre d'enseignement, puis effectif pondéré multiplié par un montant duquel les taxes scolaires sont soustraites	662,7

**Tableau A**  
**Allocations de fonctionnement 2007-2008 (suite)**

Dépenses visées par les allocations	Base de calcul	En millions de dollars
<b>Transport scolaire</b>		
Financement du transport scolaire : transport pour l'entrée et la sortie quotidienne des classes, transport interécoles et transport périodique des élèves qui ne voyagent pas matin et soir	Principalement, subvention de l'année précédente	240,9
<b>Allocation pour l'organisation des services</b>		
Financement d'une partie des dépenses relatives à l'organisation des services :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestion des écoles et des centres;</li> <li>• activités ayant lieu au centre administratif de la commission scolaire, dont, notamment celles qui suivent : <ul style="list-style-type: none"> <li>- administration générale,</li> <li>- administration des ressources humaines, financières, des technologies de l'information et des équipements;</li> </ul> </li> <li>• activités d'entretien et de réparation, d'entretien ménager, de consommation énergétique, de protection et de sécurité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des écoles: montant accordé aux CS ayant de petites écoles, basé sur l'effectif scolaire par école</li> <li>• Gestion des centres administratifs: montant propre à chaque CS au titre de besoins particuliers, plus un montant accordé aux CS de 12 000 élèves et moins, basé sur l'effectif scolaire</li> <li>• Fonctionnement des équipements: montant basé sur la superficie des écoles ainsi que sur des besoins particuliers déterminés par CS</li> <li>• Facteurs géographiques particuliers: montant établi selon un modèle de dépenses de déplacement par CS selon son territoire</li> </ul>	110,8
<b>Ajustements à l'allocation de base</b>		
Quatre ajustements, dont l'ajustement négatif pour l'organisation des services	Ajustement négatif pour l'organisation de services: réductions budgétaires récurrentes datant de 1997-1998 et de 2003-2004 (montant des réductions variant annuellement en fonction de l'effectif scolaire)	(86,7)
	Autres ajustements	(14,6)
<b>Total</b>		<b>6 983,4</b>

\* Certaines sommes sont accordées a priori (sans présentation de demandes ni reddition de comptes). D'autres doivent faire l'objet d'une demande ou d'une entente entre le MELS et la CS. Enfin, certaines doivent être utilisées aux fins pour lesquelles elles ont été déterminées.

## Allocations d'investissements

Les immobilisations sont principalement financées par les allocations d'investissements du MELS. Celles-ci sont de trois types :

- Allocations de base pour les investissements. Elles sont préalablement accordées sur la base de paramètres et peuvent être utilisées pour acquérir notamment du mobilier et de l'outillage et pour procéder à l'amélioration de bâtiments. Cette subvention est allouée « *a priori* ».
- Allocations supplémentaires. Elles sont accordées sur la base de paramètres, mais la CS doit procéder à la réalisation du projet pour y avoir droit.
- Allocations spécifiques : Elles sont accordées à des CS pour des projets précis.

Ces allocations ne se traduisent pas par un transfert de fonds immédiat aux CS. Elles constituent plutôt des autorisations de dépenser. Le MELS versera une subvention pour le service de la dette, laquelle couvrira les échéances annuelles de l'emprunt à long terme éventuellement contracté.

En 2007-2008, les pratiques comptables des CS en vigueur faisaient en sorte que, lorsque les CS effectuaient l'acquisition d'immobilisations admissibles aux allocations d'investissements du MELS, elles inscrivaient un revenu équivalent à cette acquisition.

Pour l'année 2007-2008, la subvention versée par le MELS pour le service de la dette a été de 319,5 millions de dollars.

## Annexe 4 – Coût total par élève et coût par élève pour les activités administratives (2006-2007)

	Effectif scolaire en ETP	Région administrative	Coût total par élève (en dollars)	Coût des activités administratives par élève (en dollars)
<b>Strate: 4 999 élèves et moins</b>				
Commission scolaire New Frontiers	4 980	16 – Montérégie	6 712	629
Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais	3 809	07 – Outaouais	8 061	705
Commission scolaire du Fleuve-et-des-Lacs	4 505	01 – Bas-Saint-Laurent	8 848	724
Commission scolaire Central Québec	4 817	03 – Capitale-Nationale	7 135	734
Commission scolaire Harricana	4 229	08 – Abitibi-Témiscamingue	8 330	739
Commission scolaire de Charlevoix	3 534	03 – Capitale-Nationale	7 903	768
Commission scolaire du Lac-Abitibi	3 512	08 – Abitibi-Témiscamingue	8 654	780
Commission scolaire du Lac-Témiscamingue	2 436	08 – Abitibi-Témiscamingue	9 690	909
Commission scolaire des Chic-Chocs	3 921	11 – Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	9 027	980
Commission scolaire des Îles	1 713	11 – Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	9 048	1 207
Commission scolaire Eastern Shores	1 561	11 – Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	11 668	1 356
Commission scolaire de la Baie-James	2 427	10 – Nord-du-Québec	11 055	1 631
Commission scolaire de la Moyenne-Côte-Nord	752	09 – Côte-Nord	14 322	1 948
<b>Strate: de 5 000 à 9 999 élèves</b>				
Commission scolaire Western Québec	7 971	07 – Outaouais	6 469	384
Commission scolaire des Laurentides	9 250	15 – Laurentides	6 661	481
Commission scolaire de Sorel-Tracy	6 596	16 – Montérégie	6 774	484
Commission scolaire au Cœur-des-Vallées	7 315	07 – Outaouais	6 446	513
Commission scolaire Eastern Townships	6 601	05 – Estrie	7 294	514
Commission scolaire des Hauts-Cantons	6 980	05 – Estrie	7 547	515
Commission scolaire de Rouyn-Noranda	6 527	08 – Abitibi-Témiscamingue	7 206	536
Commission scolaire des Sommets	8 844	05 – Estrie	7 267	536

**Annexe 4 – Coût total par élève et coût par élève  
pour les activités administratives (2006-2007) (suite)**

	Effectif scolaire en ETP	Région administrative	Coût total par élève (en dollars)	Coût des activités administratives par élève (en dollars)
Commission scolaire du Lac-Saint-Jean	7 920	02 – Saguenay–Lac-Saint-Jean	7 260	567
Commission scolaire René-Lévesque	6 522	11 – Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	8 252	571
Commission scolaire de Portneuf	6 289	03 – Capitale-Nationale	7 281	595
Commission scolaire de la Côte-du-Sud	9 287	12 – Chaudière-Appalaches	7 488	603
Commission scolaire des Monts-et-Marées	6 034	01 – Bas-Saint-Laurent	8 369	605
Commission scolaire de l'Or-et-des-Bois	6 759	08 – Abitibi-Témiscamingue	7 250	610
Commission scolaire de Kamouraska–Rivière-du-Loup	7 590	01 – Bas-Saint-Laurent	7 837	623
Commission scolaire des Appalaches	5 726	12 – Chaudière-Appalaches	7 591	627
Commission scolaire de la Riveraine	5 768	17 – Centre-du-Québec	7 623	628
Commission scolaire Pierre-Neveu	5 308	15 – Laurentides	7 985	641
Commission scolaire du Pays-des-Bleuets	8 834	02 – Saguenay–Lac-Saint-Jean	8 429	646
Commission scolaire de l'Estuaire	6 416	09 – Côte-Nord	8 197	665
Commission scolaire du Fer	5 170	09 – Côte-Nord	8 675	790
<b>Strate : de 10 000 à 14 999 élèves</b>				
Commission scolaire des Trois-Lacs	14 690	16 – Montérégie	6 182	330
Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands	10 467	16 – Montérégie	6 636	379
Commission scolaire des Phares	10 389	01 – Bas-Saint-Laurent	7 228	407
Commission scolaire de Saint-Hyacinthe	13 836	16 – Montérégie	6 907	425
Commission scolaire Riverside	10 980	16 – Montérégie	6 007	438
Commission scolaire des Portages-de-l'Outaouais	14 390	07 – Outaouais	6 471	491
Commission scolaire des Chênes	12 868	17 – Centre-du-Québec	6 709	502
Commission scolaire des Découvreurs	13 953	03 – Capitale-Nationale	6 847	505
Commission scolaire de l'Énergie	11 456	04 – Mauricie	7 304	522

## Annexe 4 – Coût total par élève et coût par élève pour les activités administratives (2006-2007) (suite)

	Effectif scolaire en ETP	Région administrative	Coût total par élève (en dollars)	Coût des activités administratives par élève (en dollars)
Commission scolaire des Bois-Francs	12 895	17 – Centre-du-Québec	6 618	533
Commission scolaire des Rives-du-Saguenay	14 076	02 – Saguenay–Lac-Saint-Jean	7 408	547
Commission scolaire De La Jonquière	10 255	02 – Saguenay–Lac-Saint-Jean	7 032	598
<b>Strate: de 15 000 à 24 999 élèves</b>				
Commission scolaire des Hautes-Rivières	20 361	16 – Montérégie	6 278	330
Commission scolaire du Chemin-du-Roy	20 230	04 – Mauricie	6 731	355
Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke	21 100	05 – Estrie	6 501	383
Commission scolaire du Val-des-Cerfs	16 633	16 – Montérégie	6 438	384
Commission scolaire des Grandes-Seigneuries	23 967	16 – Montérégie	5 893	391
Commission scolaire des Samares	24 081	14 – Lanaudière	6 623	404
Commission scolaire des Navigateurs	22 570	12 – Chaudière-Appalaches	6 396	424
Commission scolaire des Draveurs	19 832	07 – Outaouais	5 845	427
Commission scolaire de la Beauce-Etchemin	18 325	12 – Chaudière-Appalaches	7 078	461
Commission scolaire de la Rivière-du-Nord	23 305	15 – Laurentides	6 918	482
Commission scolaire Sir-Wilfrid-Laurier	15 086	13 – Laval	6 204	485
<b>Strate: de 25 000 à 34 999 élèves</b>				
Commission scolaire des Patriotes	32 264	16 – Montérégie	5 659	290
Commission scolaire de la Capitale	28 105	03 – Capitale-Nationale	6 977	389
Commission scolaire English-Montréal	30 209	06 – Montréal	6 453	390
Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île	33 564	06 – Montréal	6 308	394
Commission scolaire Lester-B.-Pearson	29 072	06 – Montréal	6 101	418
Commission scolaire des Premières-Seigneuries	26 332	03 – Capitale-Nationale	6 961	431

## Annexe 4 – Coût total par élève et coût par élève pour les activités administratives (2006-2007) (suite)

	Effectif scolaire en ETP	Région administrative	Coût total par élève (en dollars)	Coût des activités administratives par élève (en dollars)
<b>Strate: de 35 000 à 49 999 élèves</b>				
Commission scolaire de Laval	44 016	13 – Laval	6 212	334
Commission scolaire Marie-Victorin	35 856	16 – Montérégie	6 525	347
Commission scolaire des Affluents	37 217	14 – Lanaudière	6 026	370
Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles	40 434	15 – Laurentides	5 945	384
Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys	44 714	06 – Montréal	6 488	397
<b>Strate: 50 000 élèves et plus</b>				
Commission scolaire de Montréal	86 763	06 – Montréal	7 414	467

Source: MELS.

## Annexe 5 – Indicateurs de gestion produits par le ministère

À titre d'exemple, ce sont les données de la Commission scolaire des Patriotes que nous avons choisies.

Les données sont présentées en 13 parties<sup>9</sup>:

- I. Détermination du coût par élève des dépenses retenues
- II. Détail des élèves pris en considération (en ETP)
- III. Établissement du coût par élève par fonction
- IV. Ventilation du coût par élève par fonction
- V. Ventilation du coût par élève par nature des dépenses et par fonction
- VI. Équipement scolaire
- VII. Personnel
- VIII. Coût comparatif par élève
- IX. Ratios du personnel et indices comparatifs
- X. Évolution des coûts par élève
- XI. Évolution des élèves (en ETP)
- XII. Évolution des ratios du personnel
- XIII. Évolution de l'équipement scolaire

---

9. Le contenu de cette annexe est tiré du document *Indicateurs de gestion 2006-2007* du MELS.

## INDICATEURS DE GESTION 2006-2007

(865) Commission scolaire des Patriotes

1740, rue Roberval

Saint-Bruno-de-Montarville (Québec) J3V 3R3

Région administrative : (16) Montérégie

Statut : Francophone

Strate : 25 000 à 34 999 élèves

### I - DÉTERMINATION DU COUT PAR ÉLÈVE DES DÉPENSES RETENUES

(A) Dépenses totales			262 869 245 \$	
(B) Dépenses exclues			70 679 015 \$	
° Investissement	10 937 099 \$			
° Financement	10 652 652 \$			
° Transport scolaire	15 294 705 \$			
° Autres	33 794 558 \$			
(C) Dépenses retenues (A - B)			192 190 231 \$	
(D) Revenus spécifiques des dépenses retenues			9 603 765 \$	
(E) Dépenses effectives retenues (C - D)			182 586 466 \$	
(F) Élèves pris en considération			32 264	
(G) Coût par élève (E ÷ F)			5 659 \$	

### II - DÉTAIL DES ÉLÈVES PRIS EN CONSIDÉRATION (ETP)

	Nombre	Proportion	Handicapés	Plan d'intervention
Éducation préscolaire 4 ans	38	0,1%	39,5%	39,5%
Éducation préscolaire 5 ans	2 436	7,6%	1,3%	2,3%
<b>Total partiel (éducation préscolaire)</b>	<b>2 474</b>	<b>7,7%</b>	<b>1,9%</b>	<b>2,9%</b>
Primaire	16 415	50,9%	1,5%	10,9%
Secondaire	12 449	38,6%	2,1%	15,4%
<b>Total partiel (formation générale des jeunes)</b>	<b>31 338</b>	<b>97,1%</b>	<b>1,8%</b>	<b>12,0%</b>
Formation générale des adultes	570	1,8%		
Formation professionnelle	356	1,1%		
<b>Total global des élèves</b>	<b>32 264</b>	<b>100,0%</b>		

### III - ÉTABLISSEMENT DU COUT PAR ÉLÈVE PAR FONCTION

10000 Activités d'enseignement et de formation		3 617 \$	
20000 Activités de soutien à l'enseignement et à la formation		1 274 \$	
Total partiel (activités éducatives)		4 891 \$	
50000 Activités administratives		290 \$	
60000 Activités relatives aux biens meubles et immeubles		478 \$	
<b>Coût par élève</b>		<b>5 659 \$</b>	

## INDICATEURS DE GESTION 2006-2007

(865) Commission scolaire des Patriotes

1740, rue Roberval

Saint-Bruno-de-Montarville (Québec) J3V 3R3

Statut : Francophone

Strate : 25 000 à 34 999 élèves

Région administrative : (16) Montérégie

### IV – VENTILATION DU COÛT PAR ÉLÈVE PAR FONCTION

#### 10000 Activités d'enseignement et de formation

	Éducation préscolaire	Enseignement Primaire	Enseignement secondaire	Formation générale des jeunes	Formation générale des adultes	Formation professionnelle	Total
Dépenses effectives	8 654 624 \$	58 929 296 \$	45 664 942 \$	113 248 862 \$	1 937 030 \$	1 522 595 \$	116 708 487 \$
Élèves (ETP)	2 474	16 415	12 449	31 338	570	356	32 264
<b>Coût par élève</b>	<b>3 498 \$</b>	<b>3 590 \$</b>	<b>3 668 \$</b>	<b>3 614 \$</b>	<b>3 398 \$</b>	<b>4 282 \$</b>	<b>3 617 \$</b>
Dépenses salariales	3 476 \$	3 586 \$	3 706 \$	3 625 \$	3 605 \$	4 144 \$	3 630 \$
Fournitures et matériel	55 \$	73 \$	101 \$	83 \$	198 \$	716 \$	92 \$
Autres	1 \$	2 \$	18 \$	8 \$	14 \$	143 \$	10 \$
Revenus spécifiques	(34\$)	(71\$)	(156\$)	(102\$)	(419\$)	(720\$)	(115\$)

#### 20000 Activités de soutien à l'enseignement Et à la formation

#### 50000 Activités administratives

Gestion des écoles et des centres		565 \$	Conseil des commissaires et comités	12 \$
			Gestion	169 \$
Moyens d'enseignement		69 \$		
Bibliothèque et audiovisuel		21 \$	Services corporatifs	98 \$
Informatique d'enseignement		48 \$	Informatique de gestion	44 \$
			Imprimerie et reprographie	8 \$
Services complémentaires		428 \$	Autres services	46 \$
Services personnels à l'élève		306 \$	Perfectionnement - Autre personnel	11 \$
Vie scolaire		88 \$		
Santé et services sociaux		8 \$	<b>Coût par élève</b>	<b>290 \$</b>
Soutien aux élèves ayant un handicap		26 \$	60000 Activités relatives aux biens meubles et immeubles	
Services pédagogiques et de formation d'appoint		175 \$	\$ / m <sup>2</sup> \$ / élève	
Orthopédagogie		147 \$	Entretien des biens meubles	8 \$
Autres services		28 \$	Conservation des immeubles	13,49 \$
			Entretien ménager	12,12 \$
Animation et développement pédagogique		27 \$	Consommation énergétique	13,07 \$
			Location d'immeubles	5 \$
Perfectionnement - Personnel enseignant		10 \$	Protection et sécurité	15 \$
<b>Coût par élève</b>		<b>1 274 \$</b>	<b>Coût par élève</b>	<b>478 \$</b>

## INDICATEURS DE GESTION 2006-2007

(865) Commission scolaire des Patriotes

1740, rue Roberval

Saint-Bruno-de-Montarville (Québec) J3V 3R3

Région administrative : (16) Montérégie

Statut : Francophone

Strate : 25 000 à 34 999 élèves

### V - VENTILATION DU COÛT PAR ÉLÈVE PAR NATURE DES DÉPENSES ET PAR FONCTION

	Enseignement et formation 10000	Soutien à l'enseignement 20000	Total partiel (activités éducatives)	Administration 50000	Biens meubles et immeubles 60000	Total global
<b>Rémunération du personnel</b>						
enseignant	3 004 \$	147 \$	3 151 \$	0 \$		3 151 \$
de suppléance	275 \$	24 \$	299 \$	0 \$		299 \$
cadre, de gérance et des commissaires		280 \$	280 \$	94 \$	8 \$	382 \$
professionnel		206 \$	206 \$	8 \$	0 \$	214 \$
de soutien administratif	0 \$	182 \$	182 \$	71 \$	0 \$	253 \$
de soutien technique	0 \$	317 \$	317 \$	25 \$	8 \$	351 \$
de soutien ouvrier	0 \$	0 \$	0 \$	2 \$	129 \$	131 \$
<b>Total de la rémunération</b>	<b>3 280 \$</b>	<b>1 156 \$</b>	<b>4 436 \$</b>	<b>200 \$</b>	<b>145 \$</b>	<b>4 781 \$</b>
<b>Contribution de l'employeur</b>	<b>351 \$</b>	<b>128 \$</b>	<b>478 \$</b>	<b>22 \$</b>	<b>17 \$</b>	<b>518 \$</b>
<b>Fournitures et matériel</b>	<b>92 \$</b>	<b>35 \$</b>	<b>127 \$</b>	<b>16 \$</b>	<b>189 \$</b>	<b>332 \$</b>
<b>Services, honoraires et contrats</b>	<b>8 \$</b>	<b>77 \$</b>	<b>85 \$</b>	<b>66 \$</b>	<b>135 \$</b>	<b>286 \$</b>
<b>Autres dépenses (inclus les frais de déplacement)</b>	<b>2 \$</b>	<b>22 \$</b>	<b>24 \$</b>	<b>16 \$</b>	<b>1 \$</b>	<b>40 \$</b>
<b>Revenus spécifiques</b>	<b>(115\$)</b>	<b>(144\$)</b>	<b>(258\$)</b>	<b>(30\$)</b>	<b>(9\$)</b>	<b>(298\$)</b>
<b>Coût par élève</b>	<b>3 617 \$</b>	<b>1 274 \$</b>	<b>4 891 \$</b>	<b>290 \$</b>	<b>478 \$</b>	<b>5 659 \$</b>

### VI - ÉQUIPEMENT SCOLAIRE

		Nombre	m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup> / élève
Bâtiments ayant une fonction éducative exclusive		63	341 198	
Bâtiments ayant une fonction éducative et non éducative		4	13 534	
Bâtiments ayant une fonction non éducative		10	20 207	
<b>Total des bâtiments</b>		<b>77</b>	<b>374 939</b>	<b>11,6</b>
Âge moyen des bâtiments (première construction)	34			
Nombre de bâtiments	ayant 100 élèves ou moins au primaire	1		
	ayant 150 élèves ou moins au secondaire	3		
	ayant 150 élèves ou moins au primaire et au secondaire	0		

MELS - Direction de la recherche, des statistiques et de l'information 448

## INDICATEURS DE GESTION 2006-2007

(865) Commission scolaire des Patriotes

1740, rue Roberval

Saint-Bruno-de-Montarville (Québec) J3V 3R3

Statut : Francophone

Strate : 25 000 à 34 999 élèves

Région administrative : (16) Montérégie

### VII – PERSONNEL

#### Personnel enseignant

		Enseignement et formation 10000	Soutien à l'enseignement 20000	Administration 50000	Biens meubles et immeubles 60000	Total
Formation générale des jeunes	Nombre d'ETP	1 983,5				1 983,5
	Nb d'élèves par enseignant	15,8				15,8
Formation générale des adultes	Nombre d'ETP	35,4				35,4
	Nb d'élèves par enseignant	16,1				16,1
Formation Professionnelle	Nombre d'ETP	23,5				23,5
	Nb d'élèves par enseignant	15,1				15,1
<b>Total partiel (personnel enseignant)</b>		<b>2 042,4</b>				<b>2 042,4</b>

#### Autres catégories de personnel

		Enseignement et formation 10000	Soutien à l'enseignement 20000	Administration 50000	Biens meubles et immeubles 60000	Total
Personnel cadre	Nombre d'ETP		106,1	41,7	0,0	147,8
	Ratio par 1 000 élèves		3,3	1,3	0,0	4,6
Personnel professionnel	Nombre d'ETP		91,5	5,6	0,0	97,1
	Ratio par 1 000 élèves		2,8	0,2	0,0	3,0
Personnel de soutien	Nombre d'ETP		388,2	111,4	112,8	612,3
	Ratio par 1 000 élèves		12,0	3,5	3,5	19,0
<b>Total partiel (autre personnel qu'enseignant)</b>		<b>585,9</b>		<b>158,6</b>	<b>112,8</b>	<b>857,2</b>

#### Total du personnel

		Enseignement et formation 10000	Soutien à l'enseignement 20000	Administration 50000	Biens meubles et immeubles 60000	Total
Total du personnel	Nombre d'ETP	2 042,4	585,9	158,6	112,8	2 899,6
	Ratio par 1 000 élèves	63,3	18,2	4,9	3,5	89,9

#### Données complémentaires

#### Autres catégories de personnel (professionnel et de soutien)

Ratio = nombre par 1 000 élèves

Corps d'emploi	Nb ETP	Ratio	Corps d'emploi	Nb ETP	Ratio
Conseillers pédagogiques	17,7	0,55	Tech. éduc. spécialisée	93,8	2,91
Ortho., psycho., ergo., physio.	16,3	0,51	Préposés aux élèves handicapés	21,1	0,65
Psychologues	27,8	0,86	Informaticiens	32,4	1,00
Conseillers en orientation	16,4	0,51	Concierges	61,9	1,92
Orthophonistes	15,2	0,47	Ouvriers d'entretien	46,1	1,43

## INDICATEURS DE GESTION 2006-2007

(865) Commission scolaire des Patriotes

1740, rue Roberval

Saint-Bruno-de-Montarville (Québec) J3V 3R3

Statut : Francophone

Strate : 25 000 à 34 999 élèves

Région administrative : (16) Montérégie

### VIII - COÛT COMPARATIF PAR ÉLÈVE

#### 10000 Activités d'enseignement et de formation

	CS	Strate	Rég. adm.	Statut	Réseau
° Formation générale des jeunes	3 614 \$	3 743 \$	3 771 \$	3 932 \$	3 925 \$
° Éducation préscolaire	3 498 \$	3 467 \$	3 614 \$	3 689 \$	3 661 \$
° Enseignement primaire	3 590 \$	3 790 \$	3 781 \$	3 963 \$	3 971 \$
° Enseignement secondaire	3 668 \$	3 740 \$	3 787 \$	3 941 \$	3 921 \$
° Formation générale des adultes	3 398 \$	3 420 \$	4 444 \$	4 286 \$	4 207 \$
° Formation professionnelle	4 282 \$	6 515 \$	6 728 \$	6 878 \$	6 758 \$
<b>Total des activités d'enseignement</b>	<b>3 617 \$</b>	<b>3 910 \$</b>	<b>3 923 \$</b>	<b>4 138 \$</b>	<b>4 115 \$</b>

#### 20000 Activités de soutien à l'enseignement et à la formation

	CS	Strate	Reg. adm.	Statut	Réseau
° Gestion des écoles et des centres	565 \$	655 \$	612 \$	677 \$	673 \$
° Moyens d'enseignement	69 \$	64 \$	69 \$	75 \$	76 \$
° Services complémentaires	428 \$	499 \$	470 \$	543 \$	532 \$
° Autres services	212 \$	281 \$	270 \$	295 \$	289 \$
<b>Total des activités de soutien</b>	<b>1 274 \$</b>	<b>1 499 \$</b>	<b>1 422 \$</b>	<b>1 590 \$</b>	<b>1 570 \$</b>
<b>Total des activités éducatives (10000 + 20000)</b>	<b>4 891 \$</b>	<b>5 409 \$</b>	<b>5 344 \$</b>	<b>5 728 \$</b>	<b>5 685 \$</b>

#### 50000 Activités administratives

	CS	Strate	Rég. adm.	Statut	Réseau
° Gestion	169 \$	227 \$	222 \$	266 \$	267 \$
° Services corporatifs	98 \$	134 \$	120 \$	157 \$	156 \$
° Autre coût	23 \$	23 \$	25 \$	29 \$	30 \$
<b>Total des activités administratives</b>	<b>290 \$</b>	<b>384 \$</b>	<b>368 \$</b>	<b>452 \$</b>	<b>453 \$</b>

#### 60000 Activités relatives aux biens meubles et immeubles

	CS	Strate	Rég. adm.	Statut	Réseau
° Conservation des immeubles	157 \$	139 \$	150 \$	156 \$	152 \$
° Entretien ménager	141 \$	219 \$	192 \$	218 \$	224 \$
° Consommation énergétique	152 \$	203 \$	163 \$	205 \$	205 \$
° Autre coût	28 \$	29 \$	40 \$	37 \$	38 \$
<b>Total des activités relatives aux biens et immeubles</b>	<b>478 \$</b>	<b>590 \$</b>	<b>544 \$</b>	<b>615 \$</b>	<b>620 \$</b>
<b>COÛT TOTAL PAR ÉLÈVE</b>	<b>5 659 \$</b>	<b>6 383 \$</b>	<b>6 256 \$</b>	<b>6 795 \$</b>	<b>6 758 \$</b>

## INDICATEURS DE GESTION 2006-2007

(865) Commission scolaire des Patriotes

1740, rue Roberval

Saint-Bruno-de-Montarville (Québec) J3V 3R3

Statut : Francophone

Strate : 25 000 à 34 999 élèves

Région administrative : (16) Montérégie

### IX - RATIOS DU PERSONNEL ET INDICES COMPARATIFS

#### Ratios du personnel

##### Personnel enseignant (nombre d'élèves par enseignant)

	CS	Strate	Rég. adm.	Statut	Réseau
° Formation générale des jeunes	15,8	15,0	15,1	14,6	14,6
° Formation générale des adultes	16,1	17,7	13,8	14,4	14,7
° Formation professionnelle	15,1	10,9	10,7	10,0	10,2

##### Autres catégories de personnel (nombre par 1 000 élèves)

	CS	Strate	Rég. adm.	Statut	Réseau
° Personnel cadre	4,6	4,9	5,0	5,3	5,3
° Personnel professionnel	3,0	4,0	4,0	4,6	4,5
° Personnel de soutien	19,0	23,4	22,3	24,8	24,9

#### Indices comparatifs

(Par rapport à une base = 100,0 pour le réseau)

– : Sans objet.

##### Formation générale des jeunes

	CS	Strate	Rég. adm.	Statut	Réseau
° Lourdeur des effectifs scolaires	Préscolaire	100,2	100,3	100,1	99,7
	Primaire	96,4	100,6	98,5	99,9
	Secondaire	96,6	100,8	97,1	100,1
° Coût des enseignants	100,5	99,3	99,2	100,3	100,0
° Organisation scolaire	Préscolaire	71,5	75,4	85,1	96,4
	Primaire	61,0	71,8	78,0	100,1
	Secondaire	76,9	80,0	83,0	94,5
Facteurs géographiques particuliers	14,2	3,7	23,3	95,3	100,0
Aide aux petites écoles	25,9	23,6	60,9	103,3	100,0

##### Formation professionnelle

	CS	Strate	Rég. adm.	Statut	Réseau
° Lourdeur des effectifs scolaires	83,2	–	–	–	100,0
° Coût des enseignants	107,4	103,6	108,3	100,2	100,0
° Organisation scolaire	75,6	34,0	114,2	98,6	100,0

MELS - Direction de la recherche, des statistiques et de l'information 451

## INDICATEURS DE GESTION 2006-2007

(865) Commission scolaire des Patriotes

1740, rue Roberval

Saint-Bruno-de-Montarville (Québec) J3V 3R3

Statut : Francophone

Strate : 25 000 à 34 999 élèves

Région administrative : (16) Montérégie

### X - ÉVOLUTION DES COÛTS PAR ÉLÈVE

#### 10000 Activités d'enseignement et de formation

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
° Formation générale des jeunes	3 089 \$	3 193 \$	3 241 \$	3 375 \$	3 614 \$
° Éducation préscolaire	3 173 \$	3 281 \$	3 321 \$	3 373 \$	3 498 \$
° Enseignement primaire	2 880 \$	3 033 \$	3 085 \$	3 283 \$	3 590 \$
° Enseignement secondaire	3 429 \$	3 434 \$	3 457 \$	3 502 \$	3 668 \$
° Formation générale des adultes	3 335 \$	3 276 \$	2 643 \$	2 927 \$	3 398 \$
° Formation professionnelle	5 416 \$	5 250 \$	5 319 \$	4 749 \$	4 282 \$
<b>Total des activités d'enseignement</b>	<b>3 113 \$</b>	<b>3 214 \$</b>	<b>3 251 \$</b>	<b>3 384 \$</b>	<b>3 617 \$</b>

#### 20000 Activités de soutien à l'enseignement et à la formation

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
° Gestion des écoles et des centres	542 \$	532 \$	532 \$	527 \$	565 \$
° Moyens d'enseignement	58 \$	64 \$	64 \$	58 \$	69 \$
° Services complémentaires	332 \$	350 \$	347 \$	381 \$	428 \$
° Autres services	185 \$	162 \$	178 \$	215 \$	212 \$
<b>Total des activités de soutien</b>	<b>1 117 \$</b>	<b>1 108 \$</b>	<b>1 121 \$</b>	<b>1 180 \$</b>	<b>1 274 \$</b>
<b>Total des activités éducatives (10000 + 20000)</b>	<b>4 230 \$</b>	<b>4 322 \$</b>	<b>4 372 \$</b>	<b>4 564 \$</b>	<b>4 891 \$</b>

#### 50000 Activités administratives

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
° Gestion	167 \$	168 \$	159 \$	156 \$	169 \$
° Services corporatifs	82 \$	91 \$	88 \$	100 \$	98 \$
° Autre coût	21 \$	25 \$	23 \$	23 \$	23 \$
<b>Total des activités administratives</b>	<b>270 \$</b>	<b>284 \$</b>	<b>270 \$</b>	<b>279 \$</b>	<b>290 \$</b>

#### 60000 Activités relatives aux biens meubles et immeubles

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
° Conservation des immeubles	135 \$	146 \$	157 \$	158 \$	157 \$
° Entretien ménager	132 \$	136 \$	136 \$	137 \$	141 \$
° Consommation énergétique	149 \$	145 \$	147 \$	153 \$	152 \$
° Autre coût	29 \$	27 \$	27 \$	26 \$	28 \$
<b>Total des activités relatives aux biens et immeubles</b>	<b>444 \$</b>	<b>454 \$</b>	<b>467 \$</b>	<b>475 \$</b>	<b>478 \$</b>
<b>COUT TOTAL PAR ÉLÈVE</b>	<b>4 944 \$</b>	<b>5 059 \$</b>	<b>5 109 \$</b>	<b>5 318 \$</b>	<b>5 659 \$</b>

## INDICATEURS DE GESTION 2006-2007

(865) Commission scolaire des Patriotes

1740, rue Roberval

Saint-Bruno-de-Montarville (Québec) J3V 3R3

Région administrative : (16) Montérégie

Statut : Francophone

Strate : 25 000 à 34 999 élèves

### XI - ÉVOLUTION DES ÉLÈVES (ETP)

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Éducation préscolaire 4 ans	29	33	38	31	38
Éducation préscolaire 5 ans	2 666	2 489	2 476	2 393	2 436
<b>Total partiel (éducation préscolaire)</b>	<b>2 695</b>	<b>2 522</b>	<b>2 514</b>	<b>2 424</b>	<b>2 474</b>
Primaire	18 943	18 457	17 738	17 126	16 415
Secondaire	10 981	11 356	11 895	12 352	12 449
<b>Total partiel (formation générale des jeunes)</b>	<b>32 619</b>	<b>32 335</b>	<b>32 147</b>	<b>31 902</b>	<b>31 338</b>
Formation générale des adultes	650	602	551	525	570
Formation professionnelle	277	311	310	377	356
<b>Total global des élèves</b>	<b>33 545</b>	<b>33 248</b>	<b>33 009</b>	<b>32 805</b>	<b>32 264</b>

### XII - ÉVOLUTION DES RATIOS DU PERSONNEL

Nombre d'élèves par enseignant	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
° Formation générale des jeunes	17,0	16,9	16,8	16,7	15,8
° Formation générale des adultes	12,5	14,9	18,5	17,4	16,1
° Formation professionnelle	8,8	11,3	12,4	13,8	15,1
Ratio du personnel par 1 000 élèves	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
° Enseignants	59,8	59,5	59,8	59,9	63,3
° Cadres	4,8	4,5	4,2	4,4	4,6
° Professionnels	3,3	3,2	3,3	3,4	3,0
° Personnel de soutien	17,8	17,8	17,8	18,0	19,0
<b>Total</b>	<b>85,6</b>	<b>85,1</b>	<b>85,0</b>	<b>85,7</b>	<b>89,9</b>

### XIII - ÉVOLUTION DE L'ÉQUIPEMENT SCOLAIRE

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Bâtiments ayant une fonction éducative exclusive	Nombre	67	66	66	64
	m <sup>2</sup>	361 346	346 457	348 404	342 246
Bâtiments ayant une fonction éducative et non éducative	Nombre	4	4	4	4
	m <sup>2</sup>	13 534	13 534	13 534	13 534
Bâtiments ayant une fonction non éducative	Nombre	9	9	8	9
	m <sup>2</sup>	14 687	29 452	13 424	19 170
Total des bâtiments	Nombre	80	79	78	77
	m <sup>2</sup>	389 567	389 443	375 362	374 950
	m <sup>2</sup> / élève	11,6	11,7	11,4	11,6

MELS - Direction de la recherche, des statistiques et de l'information 453

## Annexe 6 – Évolution de l'effectif scolaire et de la population

Nous présentons dans les tableaux A, B, C et D l'évolution de l'effectif scolaire et de la population.

**Tableau A**  
**Évolution de l'effectif scolaire – formation générale des jeunes**

Nom	Effectif réel			Prévisions			Variation	
	1998-1999	2004-2005	2009-2010	2014-2015	2019-2020	2024-2025	De 1998-1999 à 2009-2010 (%)	De 2009-2010 à 2024-2025 (%)
<b>Commissions scolaires francophones</b>	<b>905 079</b>	<b>842 549</b>	<b>764 738</b>	<b>768 826</b>	<b>834 405</b>	<b>868 440</b>	<b>-15,5</b>	<b>13,6</b>
<b>Région 01 – Bas-Saint-Laurent</b>	<b>32 453</b>	<b>26 406</b>	<b>22 481</b>	<b>21 549</b>	<b>22 404</b>	<b>22 401</b>	<b>-30,7</b>	<b>-0,4</b>
Commission scolaire Kamouraska-Rivière-du-Loup	8 331	6 831	5 833	5 860	6 356	6 492	-30,0	11,3
Commission scolaire des Monts-et-Marées	6 965	5 526	4 589	4 085	3 919	3 757	-34,1	-18,1
Commission scolaire des Phares	11 290	9 607	8 412	8 113	8 698	8 955	-25,5	6,5
Commission scolaire du Fleuve-et-des-Lacs	5 867	4 442	3 647	3 491	3 431	3 197	-37,8	-12,3
<b>Région 02 – Saguenay-Lac-Saint-Jean</b>	<b>47 020</b>	<b>37 399</b>	<b>31 462</b>	<b>30 072</b>	<b>31 222</b>	<b>30 842</b>	<b>-33,1</b>	<b>-2,0</b>
Commission scolaire De La Jonquière	10 932	9 024	7 635	7 382	7 753	7 784	-30,2	2,0
Commission scolaire des Rives-du-Saguenay	16 241	13 050	10 819	9 944	10 237	10 119	-33,4	-6,5
Commission scolaire du Lac-Saint-Jean	8 896	7 152	6 187	6 224	6 727	6 660	-30,5	7,6
Commission scolaire du Pays-des-Bleuets	10 951	8 173	6 821	6 522	6 505	6 279	-37,7	-7,9

**Tableau A****Évolution de l'effectif scolaire – formation générale des jeunes (suite)**

Nom	Effectif réel			Prévisions			Variation	
	1998-1999	2004-2005	2009-2010	2014-2015	2019-2020	2024-2025	De 1998-1999 à 2009-2010 (%)	De 2009-2010 à 2024-2025 (%)
<b>Région 03 – Capitale-Nationale</b>	<b>76 913</b>	<b>70 447</b>	<b>61 673</b>	<b>62 985</b>	<b>70 435</b>	<b>73 746</b>	<b>-19,8</b>	<b>19,6</b>
Commission scolaire de Charlevoix	4 356	3 490	2 965	2 930	2 984	2 882	-31,9	-2,8
Commission scolaire de la Capitale	25 739	23 338	20 835	21 810	24 777	26 041	-19,1	25,0
Commission scolaire de Portneuf	6 810	6 095	5 336	5 728	6 811	7 375	-21,6	38,2
Commission scolaire des Découvreurs	14 126	12 950	11 164	10 525	10 903	11 019	-21,0	-1,3
Commission scolaire des Premières-Seigneuries	25 882	24 574	21 373	21 992	24 960	26 429	-17,4	23,7
<b>Région 04 – Mauricie</b>	<b>33 745</b>	<b>28 668</b>	<b>24 865</b>	<b>23 408</b>	<b>24 739</b>	<b>25 270</b>	<b>-26,3</b>	<b>1,6</b>
Commission scolaire de l'Énergie	13 257	10 895	8 985	8 399	8 711	8 726	-32,2	-2,9
Commission scolaire du Chemin-du-Roy	20 488	17 773	15 880	15 009	16 028	16 544	-22,5	4,2
<b>Région 05 – Estrie</b>	<b>36 345</b>	<b>33 622</b>	<b>30 147</b>	<b>29 856</b>	<b>31 444</b>	<b>31 907</b>	<b>-17,1</b>	<b>5,8</b>
Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke	18 638	18 256	16 605	16 333	16 904	17 013	-10,9	2,5
Commission scolaire des Hauts-Cantons	7 933	6 822	5 945	6 054	6 558	6 669	-25,1	12,2
Commission scolaire des Sommets	9 774	8 544	7 597	7 469	7 982	8 225	-22,3	8,3

**Tableau A**  
**Évolution de l'effectif scolaire – formation générale des jeunes (suite)**

Nom	Effectif réel			Prévisions			Variation	
	1998-1999	2004-2005	2009-2010	2014-2015	2019-2020	2024-2025	De 1998-1999 à 2009-2010 (%)	De 2009-2010 à 2024-2025 (%)
<b>Région 06 – Montréal</b>	<b>141 642</b>	<b>143 931</b>	<b>134 415</b>	<b>142 964</b>	<b>155 320</b>	<b>159 381</b>	<b>-5,1</b>	<b>18,6</b>
Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île	28 079	29 861	27 146	28 706	32 126	33 331	-3,3	22,8
Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys	38 393	39 172	39 045	41 153	43 184	43 620	1,7	11,7
Commission scolaire de Montréal	75 170	74 898	68 224	73 105	80 010	82 430	-9,2	20,8
<b>Région 07 – Outaouais</b>	<b>43 144</b>	<b>41 980</b>	<b>38 140</b>	<b>39 104</b>	<b>43 955</b>	<b>47 433</b>	<b>-11,6</b>	<b>24,4</b>
Commission scolaire au Cœur-des-Vallées	7 176	7 159	6 061	5 806	6 208	6 696	-15,5	10,5
Commission scolaire des Draveurs	18 849	18 280	16 520	16 150	17 820	19 156	-12,4	16,0
Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais	3 853	3 261	2 915	2 551	2 408	2 468	-24,3	-15,3
Commission scolaire des Portages-de-l'Outaouais	13 266	13 280	12 644	14 597	17 519	19 113	-4,7	51,2
<b>Région 08 – Abitibi-Témiscamingue</b>	<b>26 158</b>	<b>21 668</b>	<b>18 559</b>	<b>17 512</b>	<b>18 300</b>	<b>18 610</b>	<b>-29,1</b>	<b>0,3</b>
Commission scolaire de l'Or-et-des-Bois	7 588	6 288	5 362	5 283	5 642	5 772	-29,3	7,6
Commission scolaire de Rouyn-Noranda	6 790	5 934	5 104	4 677	5 014	5 301	-24,8	3,9
Commission scolaire du Lac-Abitibi	4 192	3 190	2 865	2 814	2 930	2 911	-31,7	1,6

**Tableau A****Évolution de l'effectif scolaire – formation générale des jeunes (suite)**

Nom	Effectif réel			Prévisions			Variation	
	1998-1999	2004-2005	2009-2010	2014-2015	2019-2020	2024-2025	De 1998-1999 à 2009-2010 (%)	De 2009-2010 à 2024-2025 (%)
Commission scolaire du Lac-Témiscamingue	2 885	2 381	1 930	1 686	1 597	1 524	-33,1	-21,0
Commission scolaire Harricana	4 703	3 875	3 298	3 052	3 117	3 102	-29,9	-5,9
<b>Région 09 – Côte-Nord</b>	<b>13 810</b>	<b>11 655</b>	<b>10 070</b>	<b>9 666</b>	<b>9 765</b>	<b>9 505</b>	<b>-27,1</b>	<b>-5,6</b>
Commission scolaire de la Moyenne-Côte-Nord	920	775	718	819	912	902	-22,0	25,6
Commission scolaire de l'Estuaire	7 490	6 062	4 847	4 227	4 039	3 829	-35,3	-21,0
Commission scolaire du Fer	5 400	4 818	4 505	4 620	4 814	4 774	-16,6	6,0
<b>Région 10 – Nord-du-Québec</b>	<b>3 080</b>	<b>2 386</b>	<b>1 908</b>	<b>1 690</b>	<b>1 546</b>	<b>1 356</b>	<b>-38,1</b>	<b>-28,9</b>
Commission scolaire de la Baie-James	3 080	2 386	1 908	1 690	1 546	1 356	-38,1	-28,9
<b>Région 11 – Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine</b>	<b>14 447</b>	<b>11 449</b>	<b>9 298</b>	<b>8 272</b>	<b>8 379</b>	<b>8 432</b>	<b>-35,6</b>	<b>-9,3</b>
Commission scolaire des Chic-Chocs	4 961	3 701	3 074	2 861	3 014	3 053	-38,0	-0,7
Commission scolaire des Îles	1 915	1 699	1 369	1 097	989	926	-28,5	-32,4
Commission scolaire René-Lévesque	7 571	6 049	4 855	4 314	4 376	4 453	-35,9	-8,3
<b>Région 12 – Chaudière-Appalaches</b>	<b>60 823</b>	<b>52 278</b>	<b>46 767</b>	<b>47 373</b>	<b>50 663</b>	<b>51 213</b>	<b>-23,1</b>	<b>9,5</b>
Commission scolaire Beauce-Etchemin	19 997	16 901	15 249	15 240	16 131	16 232	-23,7	6,4

**Tableau A**  
**Évolution de l'effectif scolaire – formation générale des jeunes (suite)**

Nom	Effectif réel			Prévisions			Variation	
	1998-1999	2004-2005	2009-2010	2014-2015	2019-2020	2024-2025	De 1998-1999 à 2009-2010 (%)	De 2009-2010 à 2024-2025 (%)
Commission scolaire de la Côte-du-Sud	11 243	9 082	7 815	7 487	7 526	7 257	-30,5	-7,1
Commission scolaire des Appalaches	6 585	5 367	4 697	4 648	4 784	4 700	-28,7	0,1
Commission scolaire des Navigateurs	22 998	20 928	19 006	19 998	22 222	23 024	-17,4	21,1
<b>Région 13 – Laval</b>	<b>38 844</b>	<b>38 911</b>	<b>37 504</b>	<b>39 176</b>	<b>44 041</b>	<b>46 949</b>	<b>-3,4</b>	<b>25,2</b>
Commission scolaire de Laval	38 844	38 911	37 504	39 176	44 041	46 949	-3,4	25,2
<b>Région 14 – Lanaudière</b>	<b>60 122</b>	<b>57 415</b>	<b>52 612</b>	<b>52 545</b>	<b>60 307</b>	<b>67 151</b>	<b>-12,5</b>	<b>27,6</b>
Commission scolaire des Affluents	35 381	34 625	32 212	32 474	37 785	42 626	-9,0	32,3
Commission scolaire des Samares	24 741	22 790	20 400	20 071	22 522	24 525	-17,5	20,2
<b>Région 15 – Laurentides</b>	<b>69 825</b>	<b>71 231</b>	<b>67 263</b>	<b>65 888</b>	<b>71 240</b>	<b>76 246</b>	<b>-3,7</b>	<b>13,4</b>
Commission scolaire de la Rivière-du-Nord	19 518	20 626	19 884	19 899	22 357	24 495	1,9	23,2
Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles	36 210	37 489	35 392	34 698	37 148	39 273	-2,3	11,0
Commission scolaire des Laurentides	8 892	8 487	7 999	7 979	8 623	9 365	-10,0	17,1
Commission scolaire Pierre-Neveu	5 205	4 629	3 988	3 312	3 112	3 113	-23,4	-21,9
<b>Région 16 – Montérégie</b>	<b>173 297</b>	<b>163 871</b>	<b>150 480</b>	<b>149 666</b>	<b>161 726</b>	<b>168 298</b>	<b>-13,2</b>	<b>11,8</b>
Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands	11 177	10 265	8 486	7 259	7 615	7 886	-24,1	-7,1

**Tableau A****Évolution de l'effectif scolaire – formation générale des jeunes (suite)**

Nom	Effectif réel			Prévisions			Variation	
	1998-1999	2004-2005	2009-2010	2014-2015	2019-2020	2024-2025	De 1998-1999 à 2009-2010 (%)	De 2009-2010 à 2024-2025 (%)
Commission scolaire de Saint-Hyacinthe	13 350	12 296	11 085	11 253	12 095	12 412	-17,0	12,0
Commission scolaire de Sorel-Tracy	7 179	5 836	5 265	4 949	5 119	5 227	-26,7	-0,7
Commission scolaire des Grandes-Seigneuries	22 485	22 498	21 155	21 527	23 138	23 803	-5,9	12,5
Commission scolaire des Hautes-Rivières	21 151	19 697	17 047	17 130	19 620	21 192	-19,4	24,3
Commission scolaire des Patriotes	32 601	31 772	29 510	29 785	32 402	33 766	-9,5	14,4
Commission scolaire des Trois-Lacs	12 345	13 108	13 476	14 013	15 698	16 713	9,2	24,0
Commission scolaire du Val-des-Cerfs	17 553	15 500	14 708	15 205	16 350	16 805	-16,2	14,3
Commission scolaire Marie-Victorin	35 456	32 899	29 748	28 545	29 689	30 494	-16,1	2,5
<b>Région 17 – Centre-du-Québec</b>	<b>33 411</b>	<b>29 232</b>	<b>27 094</b>	<b>27 100</b>	<b>28 919</b>	<b>29 700</b>	<b>-18,9</b>	<b>9,6</b>
Commission scolaire de la Riveraine	6 715	5 482	4 920	4 795	5 186	5 383	-26,7	9,4
Commission scolaire des Bois-Francs	14 033	12 007	10 927	10 463	10 943	11 140	-22,1	1,9
Commission scolaire des Chênes	12 663	11 743	11 247	11 842	12 790	13 177	-11,2	17,2

**Tableau A**  
**Évolution de l'effectif scolaire – formation générale des jeunes (suite)**

Nom	Effectif réel			Prévisions			Variation	
	1998-1999	2004-2005	2009-2010	2014-2015	2019-2020	2024-2025	De 1998-1999 à 2009-2010 (%)	De 2009-2010 à 2024-2025 (%)
<b>Commissions scolaires anglophones</b>	<b>99 873</b>	<b>105 752</b>	<b>92 083</b>	<b>84 766</b>	<b>88 590</b>	<b>92 476</b>	<b>−7,8</b>	<b>0,4</b>
Région 03 – Capitale-Nationale	3 979	4 704	4 604	4 768	5 120	5 224	15,7	13,5
Commission scolaire Central Québec	3 979	4 704	4 604	4 768	5 120	5 224	15,7	13,5
Région 05 – Estrie	6 374	6 294	5 480	4 798	4 833	4 871	−14,0	−11,1
Commission scolaire Eastern Townships	6 374	6 294	5 480	4 798	4 833	4 871	−14,0	−11,1
Région 06 – Montréal	52 418	55 122	45 927	39 242	38 757	39 630	−12,4	−13,7
Commission scolaire English-Montréal	25 425	27 361	22 256	18 959	18 366	18 681	−12,5	−16,1
Commission scolaire Lester-B.-Pearson	26 993	27 761	23 671	20 283	20 391	20 949	−12,3	−11,5
Région 07 – Outaouais	8 282	7 843	6 977	7 165	8 034	8 413	−15,8	20,6
Commission scolaire Western Québec	8 282	7 843	6 977	7 165	8 034	8 413	−15,8	20,6
Région 11 – Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	1 639	1 392	1 337	1 386	1 481	1 548	−18,4	15,8
Commission scolaire Eastern Shores	1 639	1 392	1 337	1 386	1 481	1 548	−18,4	15,8
Région 13 – Laval	12 019	14 330	14 386	14 578	16 170	17 560	19,7	22,1
Commission scolaire Sir-Wilfrid-Laurier	12 019	14 330	14 386	14 578	16 170	17 560	19,7	22,1

**Tableau A****Évolution de l'effectif scolaire – formation générale des jeunes (suite)**

Nom	Effectif réel			Prévisions			Variation	
	1998-1999	2004-2005	2009-2010	2014-2015	2019-2020	2024-2025	De 1998-1999 à 2009-2010 (%)	De 2009-2010 à 2024-2025 (%)
Région 16 – Montérégie	15 162	16 067	13 372	12 829	14 195	15 230	-11,8	13,9
Commission scolaire New Frontiers	4 839	4 565	3 742	3 632	4 029	4 340	-22,7	16,0
Commission scolaire Riverside	10 323	11 502	9 630	9 197	10 166	10 890	-6,7	13,1
<b>Total</b>	<b>1 004 952</b>	<b>948 301</b>	<b>856 821</b>	<b>853 592</b>	<b>922 995</b>	<b>960 916</b>	<b>-14,7</b>	<b>12,1</b>

Source: MELS.

**Tableau B****Évolution de l'effectif scolaire (équivalent temps plein) – formation générale des adultes**

	Année scolaire			Variation (%)
	1998-1999	2004-2005	2007-2008	
<b>Commissions scolaires francophones</b>	<b>40 664</b>	<b>40 057</b>	<b>41 387</b>	<b>1,8</b>
<b>Région 01 – Bas-Saint-Laurent</b>	<b>1 714</b>	<b>1 316</b>	<b>1 453</b>	<b>-15,2</b>
Commission scolaire de Kamouraska–Rivière-du-Loup	323	245	261	-19,2
Commission scolaire des Monts-et-Marées	568	395	463	-18,5
Commission scolaire des Phares	493	400	442	-10,3
Commission scolaire du Fleuve-et-des-Lacs	330	276	287	-13,0
<b>Région 02 – Saguenay–Lac-Saint-Jean</b>	<b>2 733</b>	<b>2 213</b>	<b>2 262</b>	<b>-17,2</b>
Commission scolaire De La Jonquière	457	384	334	-26,9
Commission scolaire des Rives-du-Saguenay	1040	846	884	-15,0
Commission scolaire du Lac-Saint-Jean	673	542	591	-12,2
Commission scolaire du Pays-des-Bleuets	563	441	453	-19,5
<b>Région 03 – Capitale-Nationale</b>	<b>4 166</b>	<b>3 400</b>	<b>3 319</b>	<b>-20,3</b>
Commission scolaire de Charlevoix	124	101	87	-29,8
Commission scolaire de la Capitale	2 173	1 711	1 722	-20,8
Commission scolaire de Portneuf	171	142	131	-23,4
Commission scolaire des Découvreurs	522	485	481	-7,9
Commission scolaire des Premières-Seigneuries	1 176	961	898	-23,6
<b>Région 04 – Mauricie</b>	<b>1 246</b>	<b>1 341</b>	<b>1 371</b>	<b>10,0</b>
Commission scolaire de l'Énergie	484	559	576	19,0
Commission scolaire du Chemin-du-Roy	762	782	795	4,3

**Tableau B**

**Évolution de l'effectif scolaire (équivalent temps plein) – formation générale des adultes (suite)**

	Année scolaire			Variation (%)
	1998-1999	2004-2005	2007-2008	
<b>Région 05 – Estrie</b>	<b>1 417</b>	<b>1 478</b>	<b>1 385</b>	<b>-2,3</b>
Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke	901	1 078	1 038	15,2
Commission scolaire des Hauts-Cantons	239	192	190	-20,5
Commission scolaire des Sommets	277	208	157	-43,3
<b>Région 06 – Montréal</b>	<b>10 900</b>	<b>12 509</b>	<b>13 820</b>	<b>26,8</b>
Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île	2 285	2 643	3 077	34,7
Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys	2 963	2 698	2 661	-10,2
Commission scolaire de Montréal	5 652	7 168	8 082	43,0
<b>Région 07 – Outaouais</b>	<b>2 387</b>	<b>2 235</b>	<b>2 053</b>	<b>-14,0</b>
Commission scolaire au Coeur-des-Vallées	355	325	350	-1,4
Commission scolaire des Draveurs	972	879	782	-19,5
Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais	283	326	317	12,0
Commission scolaire des Portages-de-l'Outaouais	777	705	604	-22,3
<b>Région 08 – Abitibi-Témiscamingue</b>	<b>1 524</b>	<b>1 134</b>	<b>1 067</b>	<b>-30,0</b>
Commission scolaire de l'Or-et-des-Bois	420	350	322	-23,3
Commission scolaire de Rouyn-Noranda	529	346	331	-37,4
Commission scolaire du Lac-Abitibi	179	132	118	-34,1
Commission scolaire du Lac-Témiscamingue	152	136	118	-22,4
Commission scolaire Harricana	244	170	178	-27,0
<b>Région 09 – Côte-Nord</b>	<b>630</b>	<b>535</b>	<b>468</b>	<b>-25,7</b>
Commission scolaire de la Moyenne-Côte-Nord	56	37	23	-58,9
Commission scolaire de l'Estuaire	319	305	293	-8,2
Commission scolaire du Fer	255	193	152	-40,4
<b>Région 10 – Nord-du-Québec</b>	<b>90</b>	<b>89</b>	<b>57</b>	<b>-36,7</b>
Commission scolaire de la Baie-James	90	89	57	-36,7
<b>Région 11 – Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine</b>	<b>712</b>	<b>648</b>	<b>561</b>	<b>-21,2</b>
Commission scolaire des Chic-Chocs	277	241	167	-39,7
Commission scolaire des Îles	94	60	42	-55,3
Commission scolaire René-Lévesque	341	347	352	3,2
<b>Région 12 – Chaudière-Appalaches</b>	<b>1 841</b>	<b>1 695</b>	<b>1 737</b>	<b>-5,6</b>
Commission scolaire de la Beauce-Etchemin	546	600	690	26,4
Commission scolaire de la Côte-du-Sud	259	316	301	16,2
Commission scolaire des Appalaches	305	288	255	-16,4
Commission scolaire des Navigateurs	731	491	491	-32,8
<b>Région 13 – Laval</b>	<b>1 416</b>	<b>1 370</b>	<b>1 286</b>	<b>-9,2</b>
Commission scolaire de Laval	1 416	1 370	1 286	-9,2
<b>Région 14 – Lanaudière</b>	<b>1 517</b>	<b>1 816</b>	<b>2 066</b>	<b>36,2</b>
Commission scolaire des Affluents	861	1 073	1 263	46,7
Commission scolaire des Samares	656	743	803	22,4

**Tableau B****Évolution de l'effectif scolaire (équivalent temps plein) – formation générale des adultes (suite)**

	Année scolaire			Variation (%)
	1998-1999	2004-2005	2007-2008	
<b>Région 15 – Laurentides</b>	<b>2 965</b>	<b>2 939</b>	<b>2 613</b>	<b>-11,9</b>
Commission scolaire de la Rivière-du-Nord	703	632	719	2,3
Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles	1 726	1 777	1 363	-21,0
Commission scolaire des Laurentides	259	203	242	-6,6
Commission scolaire Pierre-Neveu	277	327	289	4,3
<b>Région 16 – Montérégie</b>	<b>4 459</b>	<b>4 341</b>	<b>4 943</b>	<b>10,9</b>
Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands	386	297	393	1,8
Commission scolaire de Saint-Hyacinthe	430	298	364	-15,3
Commission scolaire de Sorel-Tracy	367	382	351	-4,4
Commission scolaire des Grandes-Seigneuries	511	471	652	27,6
Commission scolaire des Hautes-Rivières	487	378	452	-7,2
Commission scolaire des Patriotes	285	550	525	84,2
Commission scolaire des Trois-Lacs	259	276	316	22,0
Commission scolaire du Val-des-Cerfs	503	350	451	-10,3
Commission scolaire Marie-Victorin	1 231	1 339	1 439	16,9
<b>Région 17 – Centre-du-Québec</b>	<b>947</b>	<b>998</b>	<b>926</b>	<b>-2,2</b>
Commission scolaire de la Riveraine	187	155	208	11,2
Commission scolaire des Bois-Francs	381	441	403	5,8
Commission scolaire des Chênes	379	402	315	-16,9
<b>Commissions scolaires anglophones</b>	<b>4 944</b>	<b>5 677</b>	<b>5 343</b>	<b>8,1</b>
<b>Région 03 – Capitale-Nationale</b>	<b>64</b>	<b>44</b>	<b>41</b>	<b>-35,9</b>
Commission scolaire Central Québec	64	44	41	-35,9
<b>Région 05 – Estrie</b>	<b>148</b>	<b>116</b>	<b>135</b>	<b>-8,8</b>
Commission scolaire Eastern Townships	148	116	135	-8,8
<b>Région 06 – Montréal</b>	<b>3 872</b>	<b>4 659</b>	<b>4 402</b>	<b>13,7</b>
Commission scolaire English-Montréal	3 285	3 478	3 038	-7,5
Commission scolaire Lester-B.-Pearson	587	1 181	1 364	132,4
<b>Région 07 – Outaouais</b>	<b>307</b>	<b>247</b>	<b>219</b>	<b>-28,7</b>
Commission scolaire Western Québec	307	247	219	-28,7
<b>Région 11 – Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine</b>	<b>83</b>	<b>67</b>	<b>56</b>	<b>-32,5</b>
Commission scolaire Eastern Shores	83	67	56	-32,5
<b>Région 15 – Laurentides</b>	<b>222</b>	<b>297</b>	<b>256</b>	<b>15,3</b>
Commission scolaire Sir-Wilfrid-Laurier	222	297	256	15,3
<b>Région 16 – Montérégie</b>	<b>248</b>	<b>247</b>	<b>234</b>	<b>-5,6</b>
Commission scolaire New Frontiers	122	108	87	-28,7
Commission scolaire Riverside	126	139	147	16,7
<b>Total</b>	<b>45 608</b>	<b>45 734</b>	<b>46 730</b>	<b>2,5</b>

Source: MELS.

**Tableau C**  
**Évolution de l'effectif (équivalence temps plein) – formation professionnelle**

	Année scolaire			Variation (%)
	1999-2000	2004-2005	2008-2009*	
<b>Commissions scolaires francophones</b>	<b>49 167</b>	<b>53 606</b>	<b>56 117</b>	<b>14,1</b>
<b>Région 01 – Bas-Saint-Laurent</b>	<b>2 019</b>	<b>2 032</b>	<b>1 936</b>	<b>-4,1</b>
Commission scolaire de Kamouraska-Rivière-du-Loup	914	880	856	-6,3
Commission scolaire des Monts-et-Marées	424	332	270	-36,3
Commission scolaire des Phares	618	723	680	10,0
Commission scolaire du Fleuve-et-des-Lacs	63	97	130	106,3
<b>Région 02 – Saguenay-Lac-Saint-Jean</b>	<b>3 991</b>	<b>3 568</b>	<b>3 354</b>	<b>-16,0</b>
Commission scolaire De La Jonquière	1 270	1 227	1 175	-7,5
Commission scolaire des Rives-du-Saguenay	1 393	1 165	1 112	-20,2
Commission scolaire du Lac-Saint-Jean	691	589	528	-23,6
Commission scolaire du Pays-des-Bleuets	637	587	539	-15,4
<b>Région 03 – Capitale-Nationale</b>	<b>5 847</b>	<b>6 728</b>	<b>7 086</b>	<b>21,2</b>
Commission scolaire de Charlevoix	150	166	184	22,7
Commission scolaire de la Capitale	2 894	3 257	3 353	15,9
Commission scolaire de Portneuf	265	362	249	-6,0
Commission scolaire des Découvreurs	1 118	1 012	1 223	9,4
Commission scolaire des Premières-Seigneuries	1 420	1 931	2 077	46,3
<b>Région 04 – Mauricie</b>	<b>2 243</b>	<b>2 376</b>	<b>2 349</b>	<b>4,7</b>
Commission scolaire de l'Énergie	836	643	610	-27,0
Commission scolaire du Chemin-du-Roy	1 407	1 733	1 739	23,6
<b>Région 05 – Estrie</b>	<b>2 485</b>	<b>2 446</b>	<b>2 223</b>	<b>-10,5</b>
Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke	1 649	1 766	1 625	-1,5
Commission scolaire des Hauts-Cantons	298	364	361	21,1
Commission scolaire des Sommets	538	316	237	-55,9
<b>Région 06 – Montréal</b>	<b>9 820</b>	<b>11 244</b>	<b>12 455</b>	<b>26,8</b>
Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île	2 127	1 841	2 109	-0,8
Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys	2 697	2 999	3 022	12,1
Commission scolaire de Montréal	4 996	6 404	7 324	46,6
<b>Région 07 – Outaouais</b>	<b>1 597</b>	<b>1 937</b>	<b>1 780</b>	<b>11,5</b>
Commission scolaire au Cœur-des-Vallées	313	325	278	-11,2
Commission scolaire des Draveurs	523	639	570	9,0
Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais	122	136	119	-2,5
Commission scolaire des-Portages-de-l'Outaouais	639	837	813	27,2
<b>Région 08 – Abitibi-Témiscamingue</b>	<b>1 370</b>	<b>1 290</b>	<b>1 256</b>	<b>-8,3</b>
Commission scolaire de l'Or-et-des-Bois	206	235	337	63,6
Commission scolaire de Rouyn-Noranda	420	465	350	-16,7

\* Les données de 2008-2009 sont provisoires et elles peuvent être incomplètes.

**Tableau C****Évolution de l'effectif (équivalence temps plein) – formation professionnelle (suite)**

	Année scolaire			Variation (%)
	1999-2000	2004-2005	2008-2009*	
Commission scolaire du Lac-Abitibi	316	218	220	-30,4
Commission scolaire du Lac-Témiscamingue	80	69	33	-58,8
Commission scolaire Harricana	348	303	316	-9,2
<b>Région 09 – Côte-Nord</b>	<b>842</b>	<b>594</b>	<b>653</b>	<b>-22,4</b>
Commission scolaire Moyenne-Côte-Nord	-	-	-	-
Commission scolaire de l'Estuaire	503	361	388	-22,9
Commission scolaire du Fer	339	233	265	-21,8
<b>Région 10 – Nord-du-Québec</b>	<b>55</b>	<b>96</b>	<b>292</b>	<b>430,9</b>
Commission scolaire de la Baie-James	55	96	292	430,9
<b>Région 11 – Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine</b>	<b>610</b>	<b>769</b>	<b>668</b>	<b>9,5</b>
Commission scolaire des Chic-Chocs	169	197	122	-27,8
Commission scolaire des îles	34	32	43	26,5
Commission scolaire René-Lévesque	407	540	503	23,6
<b>Région 12 – Chaudière-Appalaches</b>	<b>3 142</b>	<b>3 477</b>	<b>3 350</b>	<b>6,6</b>
Commission scolaire de la Beauce-Etchemin	1 130	1 287	1 191	5,4
Commission scolaire de la Côte-du-Sud	426	342	327	-23,2
Commission scolaire des Appalaches	376	375	380	1,1
Commission scolaire des Navigateurs	1 210	1 473	1 452	20,0
<b>Région 13 – Laval</b>	<b>2 927</b>	<b>3 474</b>	<b>3 481</b>	<b>18,9</b>
Commission scolaire de Laval	2 927	3 474	3 481	18,9
<b>Région 14 – Lanaudière</b>	<b>1 321</b>	<b>1 667</b>	<b>2 867</b>	<b>117,0</b>
Commission scolaire des Affluents	784	1 027	1 900	142,3
Commission scolaire des Samares	537	640	967	80,1
<b>Région 15 – Laurentides</b>	<b>2 782</b>	<b>3 534</b>	<b>3 565</b>	<b>28,1</b>
Commission scolaire de la Rivière-du-Nord	1 108	1 619	1 756	58,5
Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles	916	982	824	-10,0
Commission scolaire des Laurentides	379	444	500	31,9
Commission scolaire Pierre-Neveu	379	489	485	28,0
<b>Région 16 – Montérégie</b>	<b>6 479</b>	<b>6 884</b>	<b>7 242</b>	<b>11,8</b>
Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands	352	342	420	19,3
Commission scolaire de Saint-Hyacinthe	1 184	1 475	1 478	24,8
Commission scolaire de Sorel-Tracy	599	369	410	-31,6
Commission scolaire des Grandes-Seigneuries	698	846	1 022	46,4
Commission scolaire des Hautes-Rivières	576	614	572	-0,7
Commission scolaire des Patriotes	161	281	338	109,9
Commission scolaire des Trois-Lacs	486	513	534	9,9

\* Les données de 2008-2009 sont provisoires et elles peuvent être incomplètes.

**Tableau C**  
**Évolution de l'effectif (équivalence temps plein) – formation professionnelle (suite)**

	Année scolaire			Variation (%)
	1999-2000	2004-2005	2008-2009*	
Commission scolaire du Val-des-Cerfs	521	622	513	-1,5
Commission scolaire Marie-Victorin	1 902	1 822	1 955	2,8
<b>Région 17 – Centre-du-Québec</b>	<b>1 637</b>	<b>1 490</b>	<b>1 560</b>	<b>-4,7</b>
Commission scolaire de la Riveraine	263	241	229	-12,9
Commission scolaire des Bois-Francs	497	535	625	25,8
Commission scolaire des Chênes	877	714	706	-19,5
<b>Commissions scolaires anglophones</b>	<b>3 585</b>	<b>4 736</b>	<b>4 538</b>	<b>26,6</b>
<b>Région 03 – Capitale-Nationale</b>	<b>59</b>	<b>49</b>	<b>45</b>	<b>-23,7</b>
Commission scolaire Central Québec	59	49	45	-23,7
<b>Région 05 – Estrie</b>	<b>424</b>	<b>297</b>	<b>311</b>	<b>-26,7</b>
Commission scolaire Eastern Townships	424	297	311	-26,7
<b>Région 06 – Montréal</b>	<b>2 433</b>	<b>3 412</b>	<b>3 213</b>	<b>32,1</b>
Commission scolaire English-Montréal	1 564	2 250	1 788	14,3
Commission scolaire Lester-B.-Pearson	869	1 162	1 425	64,0
<b>Région 07 – Outaouais</b>	<b>165</b>	<b>179</b>	<b>201</b>	<b>21,8</b>
Commission scolaire Western Québec	165	179	201	21,8
<b>Région 11 – Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine</b>	<b>25</b>	<b>60</b>	<b>84</b>	<b>236,0</b>
Commission scolaire Eastern Shores	25	60	84	236,0
<b>Région 13 – Laval</b>	<b>147</b>	<b>161</b>	<b>88</b>	<b>-40,1</b>
Commission scolaire Sir-Wilfrid-Laurier	147	161	88	-40,1
<b>Région 16 – Montérégie</b>	<b>332</b>	<b>578</b>	<b>596</b>	<b>79,5</b>
Commission scolaire New Frontiers	293	504	482	64,5
Commission scolaire Riverside	39	74	114	192,3
<b>Total</b>	<b>52 752</b>	<b>58 342</b>	<b>60 655</b>	<b>15,0</b>

\* Les données de 2008-2009 sont provisoires et elles peuvent être incomplètes.

Source: MELS.

**Tableau D****Évolution de la population du Québec pour les strates de 15 à 19 ans et de 20 à 39 ans**

	Population réelle			Prévisions quant à la population			Variation (%)	
	1998	2004	2009	2014	2019	2024	1998-2009	2009-2024
<b>Région 01 – Bas-Saint-Laurent</b>								
15 à 19 ans	15 973	13 007	12 359	9 936	8 970	9 568	-22,6	-22,6
20 à 39 ans	55 438	46 998	45 130	43 975	41 168	37 935	-18,6	-15,9
<b>Région 02 – Saguenay–Lac-Saint-Jean</b>								
15 à 19 ans	24 610	18 698	18 127	14 226	12 312	13 136	-26,3	-27,5
20 à 39 ans	81 768	67 545	65 587	62 683	58 290	52 909	-19,8	-19,3
<b>Région 03 – Capitale-Nationale</b>								
15 à 19 ans	42 650	37 349	40 103	34 583	31 437	35 248	-6,0	-12,1
20 à 39 ans	193 130	181 387	183 881	187 742	182 046	169 440	-4,8	-7,9
<b>Région 04 – Mauricie</b>								
15 à 19 ans	18 429	15 446	16 089	13 402	11 516	12 783	-12,7	-20,5
20 à 39 ans	70 355	60 254	60 098	60 811	59 085	54 907	-14,6	-8,6
<b>Région 05 – Estrie</b>								
15 à 19 ans	20 698	19 136	19 904	17 537	15 936	17 079	-3,8	-14,2
20 à 39 ans	81 401	77 249	77 683	79 577	77 975	73 699	-4,6	-5,1
<b>Région 06 – Montréal</b>								
15 à 19 ans	103 661	100 465	105 464	102 460	97 911	107 008	1,7	1,5
20 à 39 ans	580 694	593 402	568 446	604 584	600 741	582 888	-2,1	2,5
<b>Région 07 – Outaouais</b>								
15 à 19 ans	20 308	21 990	25 306	21 738	19 841	21 794	24,6	-13,9
20 à 39 ans	99 803	93 851	96 102	100 626	101 183	98 258	-3,7	2,2
<b>Région 08 – Abitibi-Témiscamingue</b>								
15 à 19 ans	12 010	10 002	10 372	8 552	7 266	7 558	-13,6	-27,1
20 à 39 ans	46 853	36 607	36 079	35 022	33 622	31 531	-23,0	-12,6
<b>Région 09 – Côte-Nord</b>								
15 à 19 ans	7 845	6 315	6 514	5 182	4 520	4 751	-17,0	-27,1
20 à 39 ans	32 530	25 595	23 560	22 391	20 820	19 125	-27,6	-18,8
<b>Région 10 – Nord-du-Québec</b>								
15 à 19 ans	3 504	3 407	3 791	3 337	3 365	3 460	8,2	-8,7
20 à 39 ans	13 399	12 449	12 238	12 205	11 822	11 478	-8,7	-6,2

**Tableau D**  
**Évolution de la population du Québec pour les strates de 15 à 19 ans et de 20 à 39 ans (suite)**

	Population réelle			Prévisions quant à la population			Variation (%)	
	1998	2004	2009	2014	2019	2024	1998-2009	2009-2024
<b>Région 11 – Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine</b>								
15 à 19 ans	7 253	5 745	5 777	4 532	3 696	3 889	-20,4	-32,7
20 à 39 ans	28 479	20 931	19 359	18 740	17 820	16 446	-32,0	-15,0
<b>Région 12 – Chaudière-Appalaches</b>								
15 à 19 ans	29 997	25 549	26 206	22 141	20 219	22 424	-12,6	-14,4
20 à 39 ans	110 510	102 162	101 446	101 038	97 039	90 699	-8,2	-10,6
<b>Région 13 – Laval</b>								
15 à 19 ans	22 208	22 370	27 137	25 372	24 107	27 109	23,0	-0,8
20 à 39 ans	101 254	97 482	99 818	108 755	110 694	108 594	-1,4	8,8
<b>Région 14 – Lanaudière</b>								
15 à 19 ans	26 640	27 470	33 986	29 288	26 928	31 313	27,6	-7,9
20 à 39 ans	112 536	103 996	114 803	126 763	129 896	128 020	2,0	11,5
<b>Région 15 – Laurentides</b>								
15 à 19 ans	29 876	30 846	38 799	34 064	30 961	34 808	29,9	-10,3
20 à 39 ans	134 467	128 970	134 395	145 849	150 311	148 758	-0,1	10,7
<b>Région 16 – Montérégie</b>								
15 à 19 ans	91 563	85 647	100 163	87 277	79 966	88 614	9,4	-11,5
20 à 39 ans	377 134	353 093	362 491	382 464	383 310	371 443	-3,9	2,5
<b>Région 17 – Centre-du-Québec</b>								
15 à 19 ans	17 135	14 335	15 213	13 318	12 058	13 091	-11,2	-13,9
20 à 39 ans	61 821	57 376	57 312	57 766	56 236	53 319	-7,3	-7,0
<b>Total – 15 à 19 ans</b>	<b>494 360</b>	<b>457 777</b>	<b>505 490</b>	<b>446 945</b>	<b>411 009</b>	<b>453 633</b>	<b>2,3</b>	<b>-10,3</b>
<b>Total – 20 à 39 ans</b>	<b>2 181 572</b>	<b>2 059 347</b>	<b>2 058 428</b>	<b>2 150 991</b>	<b>2 132 058</b>	<b>2 049 449</b>	<b>-5,6</b>	<b>-0,4</b>

Source : Institut de la statistique du Québec.

