

# POLITIQUE RELATIVE AUX OBJECTIFS ET AUX PRINCIPES DE RÉPARTITION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

**SERVICE DISPENSATEUR :** Ressources financières

**PREMIÈRE ADOPTION :** Le 22 avril 2003  
(n<sup>o</sup> résolution)

**MODIFICATIONS :** Le 21 février 2017 (CC-7723-02-17)  
(n<sup>os</sup> résolutions) Le 27 février 2018 (CC-8001-02-18)

## 1.0 PRÉAMBULE

Dans le secteur scolaire, la Loi sur l'instruction publique par l'article 275 précise clairement le cadre à l'intérieur duquel la commission scolaire doit répartir ses ressources.

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.

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, de ses établissements d'enseignement 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.

## 2.0 BUT DE LA POLITIQUE

Cette politique a pour but de déterminer les objectifs et les principes de répartition des subventions, du produit de la taxe scolaire et des autres revenus entre les établissements, les comités et les services administratifs de la Commission scolaire du Pays-des-Bleuets.

Les principes et règles générales de répartition des ressources contenues dans ce document sont le fruit d'une consultation auprès des instances concernées.

## 3.0 CHAMP D'APPLICATION

La présente politique s'applique aux établissements d'enseignement, aux services de garde, aux services administratifs, aux conseils d'établissement, aux comités prévus par la LIP, notamment le comité de parents et le comité consultatif des services aux EHDAA.

## 4.0 DÉFINITIONS

- **Commission scolaire**  
La Commission scolaire du Pays-des-Bleuets.
- **Établissement**  
Unité administrative où l'on dispense des services éducatifs prévus par la loi et les régimes pédagogiques : c'est un terme générique qui désigne à la fois une école, un centre de formation générale aux adultes ou un centre de formation professionnelle.
- **Services administratifs de la Commission scolaire**  
Services de soutien aux établissements regroupés en général dans les centres administratifs. Plus spécifiquement, la Direction générale, le Service du secrétariat général et des communications, les Services éducatifs jeunes, les Services éducatifs adultes, le Service des ressources humaines, le Service des ressources financières et matérielles et le Service des ressources informatiques et du transport scolaire.

- **Unité administrative**  
L'unité administrative est un centre de responsabilité qui regroupe des activités reconnues et qui relève d'une personne autorisée à engager des dépenses au nom de la Commission scolaire.
- **Ressource**  
Allocations budgétaires, ressources humaines ou biens matériels nécessaires à la réalisation de la mission.
- **Répartition équitable**  
Juste répartition qui tient compte des caractéristiques de la clientèle ou de la situation particulière du milieu.

## 5.0 CADRE LÉGAL

Le présent chapitre vise à présenter les principaux articles de la Loi sur l'instruction publique (LIP) (RLRQ, c. I-13.3) entourant les ressources financières de la Commission scolaire et de ses établissements. Ces articles sont le fondement du présent document qui soutient la question de la répartition des ressources financières. La LIP est le document de référence qui soutient les objectifs et les principes élaborés dans le présent document.

### 5.1 Commission scolaire

#### 5.1.1 Principe de subsidiarité

- article 207.1

#### 5.1.2 Répartition des revenus

- article 275
- article 275.1
- article 275.2

#### 5.1.3 Budget

- article 276
- article 277

#### 5.1.4 Dépenses supérieures aux revenus

- article 279

#### 5.1.5 Remise du rapport et avis

- article 286

#### 5.1.6 Publication et état financier

- article 287

### 5.2 Établissements

#### 5.2.1 Budget annuel de l'école

- article 95
- article 96.24

**5.2.2 Besoins de l'école**

- article 96.20
- article 96.22

**5.2.3 Centres**

- article 110.4
- article 110.13

**5.2.4 Le ministre**

- article 459.5
- article 459.6

## **6.0 CADRE ADMINISTRATIF**

La préparation budgétaire, l'établissement des états financiers ainsi que la gestion financière font souvent référence à divers documents administratifs dont nous vous soumettons la liste. Celle-ci n'est pas exhaustive, mais représente les références les plus courantes :

- Manuel de la comptabilité scolaire;
- Règles budgétaires des commissions scolaires;
- Les paramètres d'allocation du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES);
- Les conventions collectives et les textes de loi;
- Règlement sur les conditions d'emploi des gestionnaires;
- Écrits de gestion de la Commission scolaire du Pays-des-Bleuets.

## **7.0 OBJECTIFS GÉNÉRAUX**

- 7.1** Assurer une répartition équitable des ressources humaines et matérielles pour permettre à chaque unité administrative de réaliser sa mission et les mandats qui lui sont confiés. La mission est éducative pour les établissements et pour les services, elle est de soutenir les établissements.
- 7.2** Assurer une répartition équitable des ressources financières pour permettre l'acquisition des biens et services nécessaires à la réalisation des missions de chaque unité administrative.
- 7.3** Optimiser l'utilisation des ressources dont dispose la Commission scolaire pour la réalisation de sa mission éducative.
- 7.4** Favoriser l'autonomie de gestion, la responsabilisation et l'imputabilité en situant les choix budgétaires le plus près possible de l'élève :
- Pour permettre de répondre aux besoins particuliers du milieu;
  - Pour encourager l'innovation et la créativité;
  - Pour accentuer l'efficacité.
- 7.5** Favoriser la centralisation des activités pour une gestion plus efficace et un partage équitable ou encore, lorsqu'il y a peu d'optimisation possible, décentraliser au niveau des établissements.

- 7.6 Rechercher l'efficacité en simplifiant les processus administratifs lorsque possible.
- 7.7 Assurer la transparence du processus de répartition des ressources disponibles.
- 7.8 Assurer que la Commission scolaire puisse assumer ses responsabilités d'employeur de l'ensemble des ressources humaines déployées dans les établissements et les services et qu'elle dispose des budgets nécessaires au respect des différents contrats de travail et conventions collectives.
- 7.9 Assurer que la Commission scolaire et ses établissements puissent assumer leurs responsabilités de propriétaire de l'ensemble des immeubles et disposent des budgets nécessaires à leur entretien général.

## **8.0 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES**

### **8.1 Aux établissements**

- 8.1.1 Procéder à l'attribution de ressources financières qui permettent aux établissements d'acquiescer les biens et les services nécessaires à la prestation de services de qualité pour leur clientèle.
- 8.1.2 Assurer une répartition équitable des ressources qui tient compte des inégalités sociales et économiques et des caractéristiques propres aux établissements et à leur clientèle.
- 8.1.3 Simplifier le plus possible le processus d'allocation des ressources tout en étant conscient de ce qu'implique l'équité dans la distribution.
- 8.1.4 Octroyer le maximum de moyens aux établissements en vue d'aller le plus loin possible dans l'atteinte de leur mission relativement à la réussite de tous et de chacun.

### **8.2 Aux services administratifs, éducatifs et aux comités**

- 8.2.1 Allouer des ressources financières aux services administratifs, éducatifs et aux divers comités leur permettant de s'acquiescer de leur mandat et d'assurer un soutien adéquat aux établissements.
- 8.2.2 Pour éviter de transférer à chacun des établissements un risque excessif, favoriser le maintien de ressources financières centralisées accessibles à toutes les unités pour certains types de dépenses difficilement prévisibles (exemple : réfections majeures).
- 8.2.3 En tant qu'employeur, prévoir les sommes requises pour assurer la gestion de ses effectifs en conformité avec les dispositions des conventions collectives et des règlements.
- 8.2.4 En tant que propriétaire des immeubles, prévoir les sommes nécessaires au maintien de leur état.
- 8.2.5 Conserver les ressources financières suffisantes pour les éléments maintenus centralisés, mais qui sont au bénéfice des établissements selon les besoins spécifiques de chacun (ex. : consommation énergétique).

## **9.0 PRINCIPES DE RÉPARTITION DES RESSOURCES**

### **9.1 Équité**

La Commission scolaire répartit ses ressources en visant l'équité entre les unités administratives en fonction de leurs mandats et en tenant compte de différents critères et besoins pour assurer la réussite des élèves.

### **9.2 Équilibre budgétaire**

La Commission scolaire répartit ses ressources en visant à maintenir l'équilibre budgétaire entre ses revenus et ses dépenses. De plus, elle favorise la responsabilisation et l'imputabilité des unités administratives dans le respect de leur équilibre budgétaire respectif. Les allocations annuelles consenties doivent être utilisées pour donner des services dans l'année en cours, sauf les exceptions prévues aux conventions collectives ou dans les règles du MEES.

Le conseil des commissaires peut, en tout temps et sur recommandation de la direction générale, effectuer des compressions paramétriques ou ciblées tout en visant à préserver le plus possible la qualité des services à l'élève.

Le budget prévoit des réserves raisonnables pour tenir compte des estimations et des incertitudes financières.

### **9.3 Cohérence**

La Commission scolaire répartit ses ressources en cohérence avec notamment :

- Le Plan d'engagement vers la réussite;
- Les conventions collectives;
- Les lois, politiques et règlements pertinents.

### **9.4 Optimisation**

La Commission scolaire répartit ses ressources selon un mode d'allocation centralisé ou décentralisé pour optimiser ses ressources et adopter les processus administratifs les plus efficaces afin d'assumer toutes ses responsabilités et ses missions éducatives.

### **9.5 Responsabilisation**

Chaque direction d'unité administrative exerce ses fonctions dans les limites des lois, règlements, politiques et procédures administratives et doit rendre compte, soit au conseil d'établissement, à la direction générale ou au conseil des commissaires, selon le cas.

### **9.6 Mobilisation**

La Commission scolaire répartit ses ressources en sollicitant une mobilisation des individus œuvrant au sein des unités administratives afin d'obtenir un climat d'entraide pour l'atteinte de la réussite des élèves. Cette mobilisation se manifeste par la reconnaissance des interdépendances et par une solidarité face aux enjeux.

### **9.7 Transparence**

La Commission scolaire s'assurera de faire preuve de transparence dans le processus de répartition des ressources.

## 9.8 Saine gestion

Les unités administratives effectuent leur gestion de manière saine dans l'atteinte de leurs objectifs. Un budget initial est préparé avant le début de l'année scolaire. Pour tenir compte d'éléments nouveaux après le budget initial, tels qu'une nouvelle clientèle ou une nouvelle allocation, un budget révisé ou une mise à jour budgétaire, pour une partie ou l'ensemble des unités administratives, peuvent être faits si cela s'avère nécessaire selon les saines pratiques de gestion.

## 9.9 Autofinancement des services d'appoint

La Commission scolaire vise l'autofinancement de ces services, notamment :

- Service de garde en milieu scolaire après contribution aux services centraux;
- Service de cafétéria ou de cantine;
- Transport scolaire.

## 9.10 Partage des coûts communs

Pour assurer l'équité, une charge de répartition des coûts communs peut être effectuée, notamment :

- Entre les établissements;
- Entre le secteur des jeunes, des adultes et de la formation professionnelle;
- Aux services autofinancés tels que les services de garde;
- Entre les services.

## 10.0 PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Les étapes du processus budgétaire sont :

- a) La planification;
- b) La consultation;
- c) Le partage des ressources;
- d) L'élaboration des prévisions budgétaires et la consolidation;
- e) L'adoption des prévisions budgétaires;
- f) La reddition de comptes (processus continu), le contrôle et les suivis.

### LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE Échéancier général

| Étapes du processus budgétaire      | Échéancier      |
|-------------------------------------|-----------------|
| Planification                       | Janvier à avril |
| Consultation et avis                | Novembre à mars |
| Répartition des ressources          | Fin mars        |
| Élaboration                         | Avril à mi-mai  |
| Adoption des prévisions budgétaires | Juin            |

## 10.1 La planification

Avant que ne débute le processus d'élaboration des prévisions budgétaires, les gestionnaires doivent connaître et partager une lecture commune des derniers résultats financiers et une juste perspective de l'exercice financier en cours.

Ils doivent comprendre les principaux facteurs susceptibles d'influencer les grands encadrements financiers de la Commission scolaire pour l'année qui va débiter en se rappelant :

- Les éléments majeurs du Plan d'engagement vers la réussite;
- Les principaux éléments de la contribution de la Commission scolaire à l'atteinte des buts et objectifs fixés;
- Les orientations de la Commission scolaire et ses priorités en matière budgétaire;
- Les objectifs visés et les principes qui les sous-tendent;
- La prévision du cadre financier envisagé :
  - prévision de la clientèle scolaire (par ordre d'enseignement);
  - évolution des revenus escomptés.
- La détermination des grands enjeux financiers de la Commission scolaire.

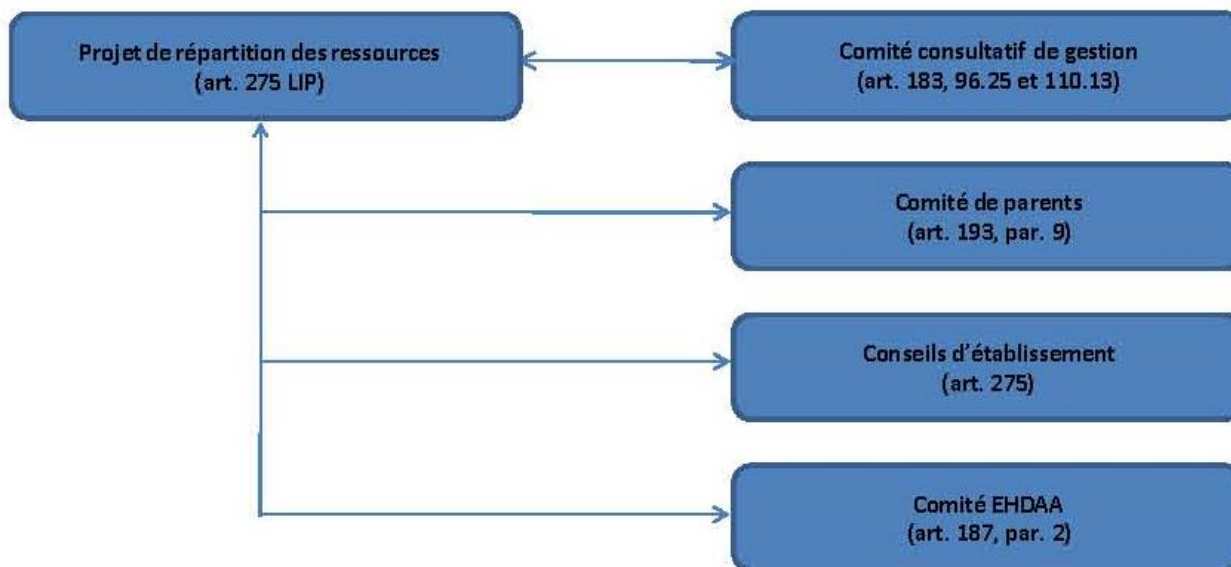
La planification des orientations budgétaires de la Commission scolaire se fait dans le respect des fonctions et pouvoirs énoncés par le directeur général et les gestionnaires de la Commission scolaire. Le conseil des commissaires est étroitement associé aux étapes du processus puisqu'il doit adopter le budget de la Commission scolaire.

En résumé, la planification des orientations budgétaires est une étape importante de l'opération. La clarté de la vision d'avenir de la Commission scolaire facilite les discussions entre les intervenants, permet un partage commun des problématiques et évite le développement d'attentes irréalistes.

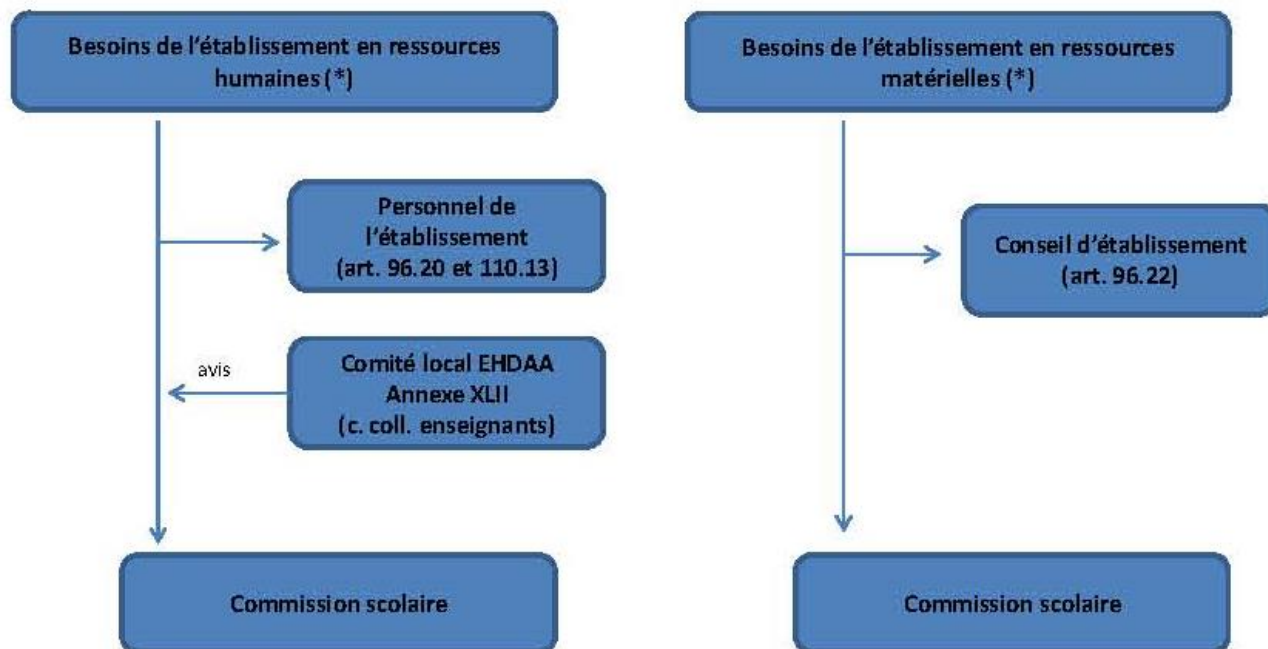


10.2 La consultation

## Consultation et avis (niveau central – CS)



## Consultation et avis (niveau local) (expression des besoins par l'établissement)



\* Selon degré de décentralisation.

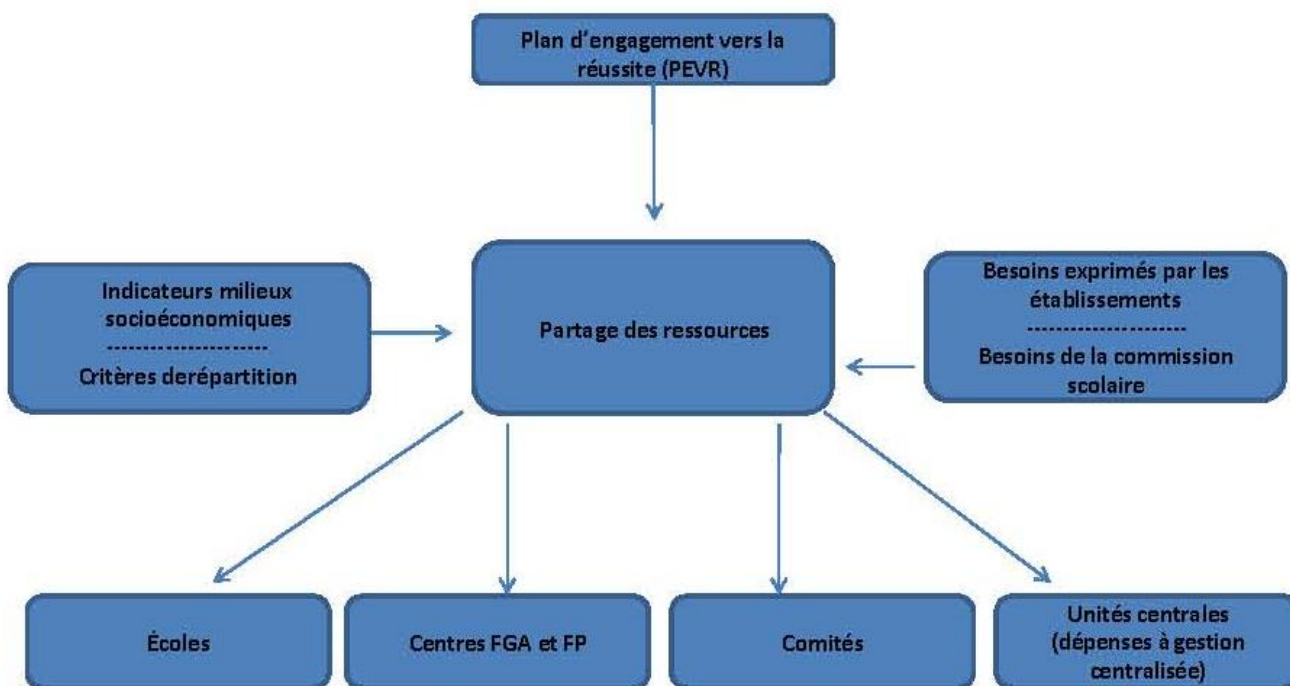
### 10.3 Le partage des ressources

L'article 275 de la LIP détermine le grand objectif de la démarche, à savoir l'équité dans le partage des ressources. Par ailleurs, il précise aussi les éléments à considérer lors de ce partage :

- les besoins exprimés par les établissements (art. 96.20, 96.22, 110.4 et 110.13, LIP);
- les inégalités sociales et économiques auxquelles sont confrontés les établissements (art. 275, LIP);
- le Plan d'engagement vers la réussite;
- les projets éducatifs des écoles et des centres.

Le graphique suivant illustre les éléments pris en compte lors du partage des ressources.

## Le partage des ressources (art. 275)



Cependant, le processus de répartition des ressources présente plusieurs difficultés d'application. Au moment de l'étape de la répartition des ressources, qui précède la confection des budgets de la Commission scolaire, les montants réels de plusieurs allocations ne sont pas encore connus. Certaines mesures gouvernementales sont annoncées, mais leur encadrement n'est pas encore fixé. Comme beaucoup de données sont estimatives, les commissions scolaires font alors face à beaucoup d'incertitudes qui les obligent à être prudentes.

## **10.4 L'élaboration des prévisions budgétaires et la consolidation**

Elle se fait par :

### **10.4.1 Le budget des établissements**

Au niveau de l'établissement, la direction élabore le budget de l'établissement et le soumet au conseil d'établissement pour adoption (art. 96.24 et 110.13, LIP). Ce budget inclut les ressources allouées par la Commission scolaire.

Ce budget, élaboré en cohérence avec le plan de réussite de l'école ou du centre, sera transmis à la Commission scolaire pour approbation (art. 95 et 110.4, LIP).

Le budget du service de garde de l'école doit également être adopté par le conseil d'établissement.

### **10.4.2 Les besoins financiers de la Commission scolaire**

En ce qui concerne les activités dont la gestion est centralisée, les gestionnaires des services élaborent les prévisions de dépenses et de revenus afférentes à ces différentes activités, en conformité avec les orientations et priorités de l'organisation, et à l'intérieur des encadrements découlant du cadre financier.

Selon les dispositions de l'article 275 de la LIP, les besoins de la Commission scolaire sont identifiés; ils comprennent notamment les budgets prévus pour les dépenses administratives de la Commission scolaire.

### **10.4.3 Le budget global de la Commission scolaire**

Le budget global de la Commission scolaire intègre aussi, sous forme de crédits distincts (art. 277, paragraphe 3, LIP), les prévisions budgétaires des établissements, telles qu'approuvées en conformité avec les dispositions de l'article 276 de la LIP, en plus des prévisions de dépenses et de revenus des établissements dont les budgets n'auront pas été approuvés par leur conseil d'établissement (art 276, paragraphe 2, LIP).

De plus, en raison de la mise en œuvre de la réforme de la comptabilité gouvernementale, la Commission scolaire peut, selon ce qui est prévu aux règles budgétaires, utiliser un pourcentage de son surplus accumulé.

### **10.4.4 Autres éléments du budget**

Les budgets de fonctionnement du comité de parents et du comité consultatif des services aux EHDAA sont aussi intégrés aux prévisions budgétaires de la Commission scolaire (art. 66, 197 et 277, paragraphe 2, LIP).

Les différents revenus prévus par la Commission scolaire, en provenance du MEES, établis selon les dispositions des règles budgétaires publiées annuellement, font partie de ces prévisions budgétaires (art. 472, 473, 473.1 et 300, LIP), les revenus de taxation foncière (art. 303 et 434.1, LIP), la subvention de péréquation, s'il y a lieu (art. 475, 475.1 et 475.2, LIP) ainsi que les revenus généraux (art. 216, LIP) sont ajoutés à ces revenus.

Par ailleurs, la loi modifiant la Loi sur l'équilibre budgétaire et diverses dispositions législatives concernant la mise en œuvre de la réforme comptable (2009, chapitre 38) contiennent maintenant l'obligation, pour la Commission scolaire, d'adopter et de transmettre au ministre toute prévision budgétaire que ce dernier requiert (art. 277, premier paragraphe, LIP).

#### 10.4.5 La gestion de l'excédent accumulé

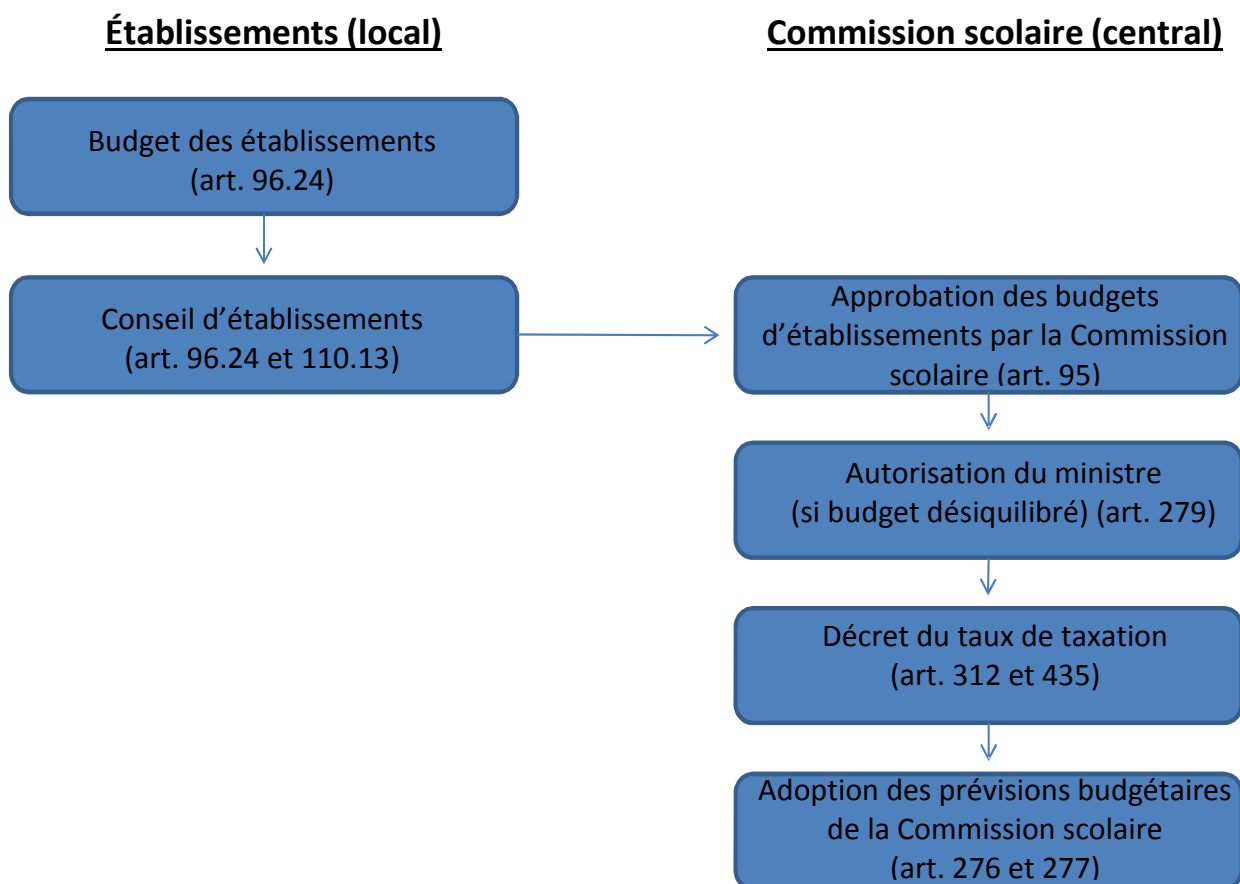
Les règles budgétaires édictent un encadrement et prévoient une disposition limitant à un pourcentage l'utilisation de l'excédent cumulé.

En lien avec l'article 275, cet encadrement constitue une limite globale à respecter par la Commission scolaire. Il revient donc à la Commission scolaire d'établir dans son milieu, s'il y a lieu, une règle interne applicable dans les différentes unités administratives en regard de l'utilisation des surplus de l'excédent cumulé afin d'assurer le respect global de la limite imposée.

#### 10.5 L'adoption des prévisions budgétaires

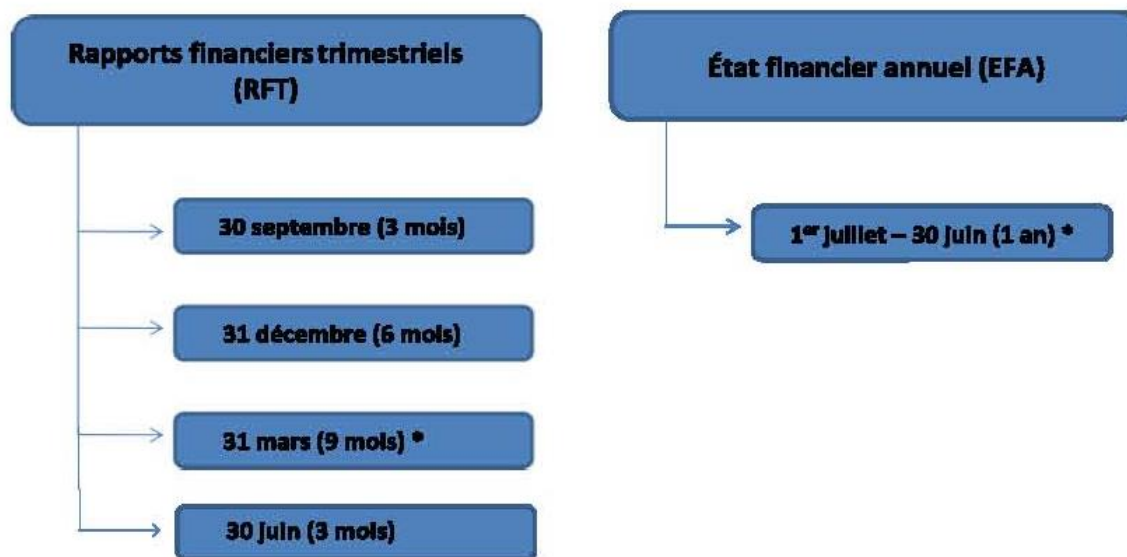
Le graphique suivant illustre la séquence à suivre lors de l'adoption des prévisions budgétaires annuelles.

### L'adoption des prévisions budgétaires annuelles



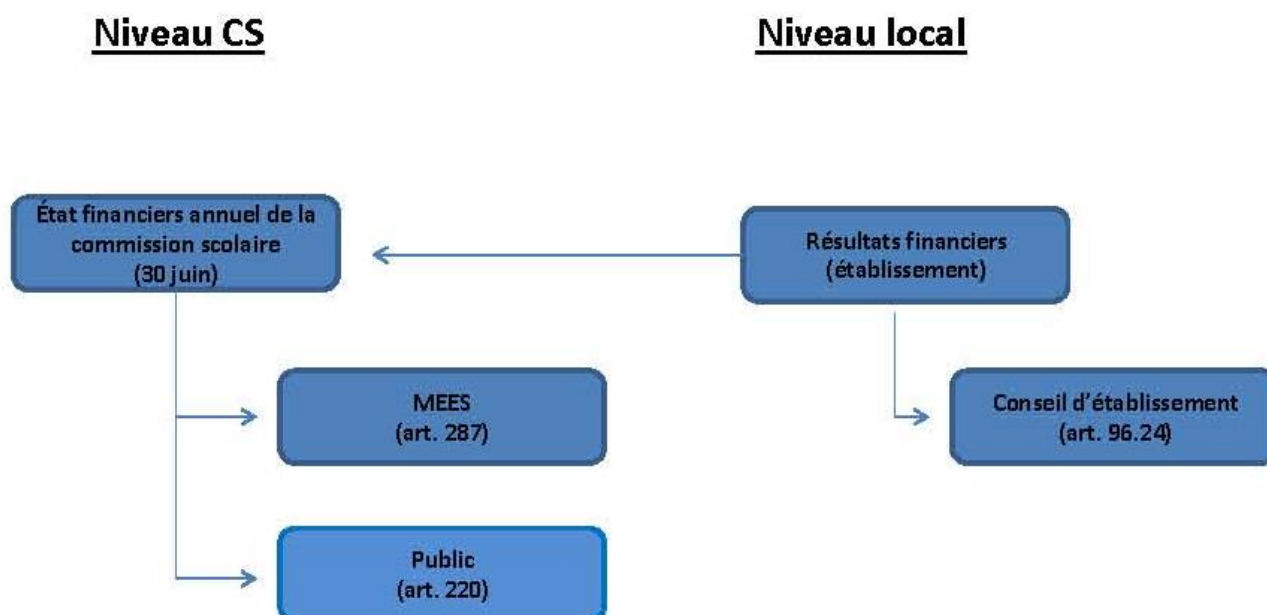
## 10.6 La reddition de comptes, le contrôle et les suivis

### La reddition de comptes au MEES



\* Sujets à l'examen de l'auditeur de la CS et objets d'un rapport d'audit émis par ce dernier lorsque requis.

### La reddition de comptes annuelle



## **11.0 CRITÈRES DE RÉPARTITION**

### **11.1 Ressources enseignantes au préscolaire, au primaire et au secondaire**

L'organisation scolaire au primaire et au secondaire s'effectue par le Service de l'enseignement et des services complémentaires en collaboration avec les directions d'établissement et les directions de service impliquées.

- 11.1.1 Le niveau de financement disponible selon les paramètres de financement du MEES ou autres sources de financement.
- 11.1.2 Les dispositions du régime pédagogique, les règles de formation de groupes prévues aux conventions collectives ou autres ententes incluant les élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.
- 11.1.3 Les besoins a priori des élèves HDAA.
- 11.1.4 Les inégalités sociales et économiques de la population scolaire en tenant compte prioritairement de la carte de la population scolaire.
- 11.1.5 Le nombre d'élèves inscrits dans une école. Les critères d'admission et d'inscription et la capacité d'accueil de l'école.
- 11.1.6 Les écoles à projet particulier et à programme particulier.

### **11.2 Ressources enseignantes en formation professionnelle**

- 11.2.1 Les règles de formation de groupes prévues aux conventions collectives ou autres ententes.
- 11.2.2 Les règles relatives à la sanction et à la coordination des secteurs.
- 11.2.3 Le niveau de financement disponible selon les paramètres de financement du MEES ou autres sources.

### **11.3 Ressources enseignantes à la formation générale des adultes**

- 11.3.1 Les règles de formation de groupes prévues aux conventions collectives ou autres ententes.
- 11.3.2 Le niveau de financement disponible selon les paramètres de financement du MEES ou autres sources.

### **11.4 EHDAA**

- 11.4.1 Les ressources aux élèves HDAA sont réparties par le Service de l'enseignement et des services complémentaires dans les écoles primaires et secondaires selon les besoins d'accompagnement identifiés, et ce, dans le respect de la Politique sur l'organisation des services éducatifs aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.

Le modèle privilégié par la Commission scolaire établit pour chaque école un nombre d'heures de service. Il revient à l'école de choisir l'organisation de ses services à partir des heures allouées dans le respect des règles des conventions collectives, du régime pédagogique et des ressources financières, matérielles et humaines dont elle dispose.

### **11.5 Pour les autres dépenses dans tous les secteurs**

**11.5.1** L'historique des frais fixes et variables est basé sur le vécu des années antérieures, sur les éléments connus à venir et sur les ententes existantes de la Commission scolaire.

**11.5.2** Un soutien financier pourra être offert aux établissements ou aux services pour assumer des dépenses hors du cours normal de leur fonctionnement.

### **11.6 Le personnel de direction et les cadres de service et de centre**

La détermination du niveau de ressources des directions d'établissement, de centre et des cadres de service ainsi que leur répartition sont révisées annuellement par la direction générale et adoptées par le conseil des commissaires.

### **11.7 Le personnel professionnel**

La détermination du niveau de ressources du personnel professionnel et sa répartition entre les établissements sont faites selon un plan d'effectifs établi et révisé annuellement.

### **11.8 Le personnel de soutien autre que celui du secteur de l'adaptation scolaire et du secteur des services de garde**

La détermination du niveau de ressources du personnel de soutien autre que celui du secteur de l'adaptation scolaire et du secteur des services de garde ainsi que sa répartition entre les établissements sont faites selon un plan d'effectifs établi et révisé annuellement.

### **11.9 Le personnel des services de garde**

La détermination du niveau de ressources du personnel de soutien des services de garde ainsi que sa répartition sont établies en fonction des inscriptions d'élèves au service de garde et en respect des ratios prévus. Quant aux techniciennes ou techniciens en éducation spécialisée, les besoins seront évalués par le Service de l'enseignement et des services complémentaires.

## **12.0 BUDGET D'INVESTISSEMENT – MOBILIER – APPAREILLAGE – OUTILLAGE**

### **12.1 Décentralisé**

Le montant de base du MAO pour la formation générale des jeunes, des adultes et de la formation professionnelle est décentralisé en entier dans leur unité administrative.

Les critères qui sont considérés dans la répartition de l'enveloppe pour les secteurs primaires et secondaires sont :

- Un montant de base par bâtisse;
- Un montant de base par élève ou ETP;
- Les clientèles de service de garde;
- Le développement des technologies de l'information (TI);
- Les besoins relatifs aux personnes lourdement handicapées;
- Les besoins spécifiques relatifs aux élèves HDAA.

Pour les centres de formation professionnelle et de formation générale aux adultes :

- Le budget est décentralisé et calculé selon les modalités établies par le MEES.

## **12.2 Centralisé**

Le budget d'investissement (construction, acquisition, amélioration, transformation et rénovations majeures des bâtiments) est centralisé au Service des ressources matérielles. La répartition des allocations est effectuée en respectant les fins pour lesquelles elles sont octroyées.

La priorisation des investissements vise la conservation en bon état des immeubles, des équipements et des systèmes requis pour le bon fonctionnement de la Commission scolaire.

Elle vise également à accroître le potentiel de service c'est-à-dire que la capacité de production physique ou de service estimé antérieurement augmente, que la capacité des services fournis s'améliore, que les frais d'exploitation afférents diminuent et que la durée de vie des équipements et infrastructures se prolonge.