

VI. CONSÉQUENCES FUTURES DU CHANGEMENT SUR LE PLAN FINANCIER ET SCOLAIRE

Dans le cadre de son examen, la Commission a entrepris d'évaluer les conséquences des différentes possibilités en ce qui concerne la gestion scolaire. Parmi ces possibilités, il y avait le maintien du statu quo, des modifications mineures, d'importantes réformes ou encore la refonte complète du système. Il était très important que la Commission soit sensible aux répercussions de ses recommandations possibles avant de tirer ses conclusions finales. À cette fin, la Commission a examiné de nombreuses propositions et elle a étudié en détail les plus plausibles afin d'évaluer aussi bien les conséquences sur le plan financier que celles sur le plan scolaire.

Après les audiences publiques et à la suite de l'examen des données provinciales pertinentes, la Commission a conclu que beaucoup de différences existaient entre les secteurs urbains (surtout Winnipeg), le Manitoba rural et le nord du Manitoba. Par conséquent, chacune de ces régions a fait l'objet d'une étude un peu différente. Dans le cas des divisions scolaires de Winnipeg M. Glenn Nicholls a été mandaté pour examiner plusieurs propositions présentées par la Commission. Dans la région rurale, la Commission a demandé au Rural Development Institute, qui est situé à l'Université de Brandon, d'examiner une série de possibilités touchant quatre divisions scolaires du sud-ouest de la province. Pour le nord du Manitoba, diverses possibilités ont été étudiées, comme regrouper les unités existantes, soit entre elles, soit avec la Division scolaire Frontier, ou encore n'apporter aucun changement.

1. CONSÉQUENCES FUTURES DU CHANGEMENT DANS LES RÉGIONS URBAINES

Il y a actuellement dix divisions scolaires à Winnipeg qui englobent toute la ville et qui s'étendent dans plusieurs cas jusque dans la région rurale. Durant toutes ces audiences publiques presque la seule position unanime que la Commission a entendue était que Winnipeg comptait trop de divisions scolaires. Toutefois, on n'est pas arrivé à s'entendre sur le nombre souhaitable de divisions.

Après avoir bien examiné l'information, la Commission a conclu qu'on devrait examiner exhaustivement diverses propositions supposant d'une à cinq divisions scolaires. Il semblait n'y avoir aucun avantage et, en fait, très peu de raisons pratiques d'envisager six, sept, huit ou neuf

divisions plutôt que les dix existantes. Par conséquent, M. Nicholls a été mandaté pour effectuer un examen détaillé des possibilités que proposait la Commission pour les régions urbaines. Afin de comparer la situation de Winnipeg avec celle d'autres villes de la même taille où il existe seulement une division publique non paroissiale, des comparaisons ont aussi été faites avec la ville de Calgary. Beaucoup des avantages et des points négatifs que comporte un nombre réduit de divisions scolaires sont évidents dans toutes les propositions, mais à divers degrés. Il semble qu'on pourrait faire la plus grande rationalisation possible si toutes les divisions de Winnipeg étaient regroupées en une seule. Toutefois, il existe aussi de fortes chances que soit créée ainsi une importante bureaucratie distante et peu souple. Les principaux avantages et problèmes que présente un nombre réduit de divisions scolaires dans le secteur urbain sont les suivants :

- Une plus grande possibilité pour les élèves de fréquenter les écoles de leur choix. Cette possibilité découlerait de toute réduction du nombre de divisions et des limites qui existent entre celles-ci. Bien entendu, le meilleur choix serait une seule grande division scolaire sans aucune limite qui la divise. L'effet aux niveaux scolaires primaire et intermédiaire risquerait d'être limité, mais il pourrait être plus important au niveau scolaire supérieur. Bien qu'il existe actuellement beaucoup de liberté de choix à l'intérieur des divisions, ce choix n'est pas aussi grand entre les divisions. La simplification ou l'élimination du régime de frais à payer par les non-résidants, en même temps qu'une réduction du nombre de divisions, permettrait d'offrir le plus grand choix possible aux parents et aux élèves.
- Une plus grande rationalisation de l'utilisation des enseignants, des administrateurs et des installations. Un nombre réduit de divisions permettrait de rationaliser dans les cas suivants : les programmes d'immersion en français; les programmes bilingues hébreux, allemands et ukrainiens; les programmes de culture et de langue autochtones; le programme de baccalauréat international; et la mise en place de la programmation pour le concept relatif aux écoles primaires, intermédiaires et supérieures que le ministère de l'Éducation et de la Formation professionnelle met actuellement en oeuvre. On pourrait regrouper des nombres plus appropriés d'élèves et d'employés pour beaucoup de programmes spéciaux et éliminer ou réduire les installations surpeuplées, sous-utilisées ou vides.
- La rationalisation du programme de la maternelle. Certains éducateurs prônent d'étendre le programme de la maternelle au-delà des limites de l'actuelle Division scolaire de Winnipeg n^o 1. D'autres prétendent que celui-ci est déjà offert dans des régions de la Division de Winnipeg n^o 1 où il n'est pas nécessaire. Le coût pour fournir de façon universelle un tel programme semblerait prohibitif. Le programme de la maternelle devrait être fourni en

fonction des besoins de chaque région, plutôt que simplement suivant les limites des divisions scolaires.

- Une disponibilité accrue de services de consultants et d'occasions de perfectionnement. Durant les dernières années, le ministère de l'Éducation et de la Formation professionnelle a réduit l'aide pour les programmes d'études, et les divisions suburbaines ont éliminé ou réduit le temps alloué aux directeurs et aux consultants. Un nombre réduit de divisions permettrait d'améliorer la disponibilité et la coordination des services de consultants. Quelques divisions sont dotées d'excellents services de perfectionnement, et on devrait en faire une utilisation plus globale et plus concentrée.
- Une plus grande efficacité des enseignants. S'il y avait un nombre réduit de divisions et des divisions plus grandes dans la région urbaine, cela permettrait une plus grande mobilité des enseignants que les dix divisions et les nombreuses limites ne le permettent actuellement. Même si des inquiétudes seront exprimées quant à la permanence des enseignants, il pourrait y avoir plus d'innovation et de créativité.
- L'élargissement des programmes spéciaux et un meilleur accès à ceux-ci. La Division scolaire de Winnipeg n^o 1 a acquis beaucoup de compétences sur les questions relatives aux besoins spéciaux. Cette situation unique résulte d'une forte concentration de problèmes particuliers dans la région principale. D'autres divisions font actuellement face à ces problèmes à un degré moindre et pour cette raison les ressources pour s'en occuper ne sont pas aussi bien développées. On pourrait mieux partager ces programmes et ces installations pour en faire profiter les enfants de l'ensemble de la région urbaine en réduisant le nombre et les effets des limites et des bureaucraties. On pourrait obtenir certains de ces avantages grâce à une plus grande collaboration entre les divisions sans en réduire le nombre ou sans en augmenter la taille. Toutefois, il semble que lorsque des limites sont en cause, des problèmes surviennent.
- La rationalisation de la taxe spéciale. À l'heure actuelle, le taux du millième de la taxe spéciale varie de 12,1 à 22,3 dans la ville. Une seule division scolaire permettrait d'assurer la plus grande rationalisation de la taxe et résulterait en un seul taux de taxe spéciale. Actuellement, toute réduction du nombre des divisions scolaires aiderait à fixer des taux plus uniformes. Toutefois, tout le monde ne considérerait pas que c'est un avantage parce que les taux existants reflètent les choix des divisions scolaires quant aux programmes offerts, aux services spéciaux et aux circonstances uniques. On s'opposerait aussi à une rationalisation

des taux, si l'on croyait que les taux de certaines personnes augmenteraient afin d'aider à subventionner les programmes seulement disponibles dans d'autres régions, par exemple les programmes de la maternelle.

- La réduction ou l'élimination du double emploi et des chevauchements. Compte tenu des dix groupes de commissaires d'écoles, des dix groupes d'administrateurs et de tous les services de soutien que fournissent les divisions, il semble qu'on puisse rationaliser. Il est clair qu'on peut réduire les coûts en évitant le double emploi des services. Il existe encore plus de possibilités d'économies d'échelles parce que chaque division possède ses propres ressources humaines et des services d'achat pour son administration. Il serait aussi possible de réaliser certaines de ces économies grâce à une plus grande collaboration entre les divisions. On fait déjà certains achats en commun, mais chaque division possède en général ses propres ressources.
- La réduction des coûts relatifs aux commissaires d'écoles. Le coût moyen par commissaire dans les dix divisions urbaines s'est élevé à environ 20 800 \$, selon les statistiques publiées dans Rapports financiers et comptabilité de 1992-1993. Le coût par élève des 78 commissaires varie de 9 \$ à Winnipeg à 66 \$ à Norwood. Le ratio commissaire-élèves varie de 1:265 à Norwood à 1:3 473 dans la Division scolaire de Winnipeg n^o 1. Le ratio de la Division scolaire de Norwood diminuera davantage par suite du transfert d'élèves à la Division scolaire franco-manitobaine.

Si une division était créée et que le ratio et le régime de rémunération actuels de la Division scolaire de Winnipeg n^o 1 étaient utilisés, 30 commissaires seraient élus au lieu de 78. Des économies d'environ 16 000 \$ par commissaire pour 48 commissaires correspondraient à 768 000 \$. Si seulement 15 commissaires desservaient la nouvelle division, les économies pourraient dépasser un million de dollars. Si l'on utilisait le même ratio que celui de Calgary et si l'on élisait seulement neuf commissaires, la réduction des dépenses serait de plus de 1,1 million de dollars (Calgary a neuf commissaires pour 95 000 élèves). De même, si les dix divisions étaient réduites à seulement quatre divisions possédant un maximum de neuf commissaires chacune, les économies pour les dépenses des commissaires seraient alors d'environ 672 000 \$. Il convient de noter que les dépenses des commissaires ne pourraient pas toutes être réduites proportionnellement. On utilise donc un facteur d'économie de 16 000 \$ plutôt que le coût moyen de 20 800 \$.

Les avis sont partagés quant à la capacité de représenter les électeurs à ces différents niveaux. Toutefois, chaque commission scolaire qui a comparu devant la Commission a fait une évaluation comparative de sa capacité de bien représenter les électeurs de sa division. Cela s'applique à la Division scolaire de Winnipeg n^o 1 comme aux plus petites divisions. Il existe de grands écarts de ratio lorsqu'on compare les commissaires au nombre d'électeurs. Par exemple, un commissaire de la division de Norwood représente 1 551 électeurs résidants et un commissaire du Quartier n^o 3 de la Division scolaire de Winnipeg n^o 1 en représente 15 182. Si l'on devait utiliser le même niveau de représentation que celui du Quartier n^o 3 de Winnipeg, 27 commissaires seraient élus pour l'ensemble des dix divisions de la ville et les économies correspondraient à plus de 816 000 \$. S'il y avait neuf commissaires dans une division, chaque commissaire représenterait environ 45 500 électeurs résidants, ce qui est presque le même nombre qui élit actuellement trois commissaires dans le Quartier n^o 3 de Winnipeg. S'il y avait quatre divisions comptant chacune neuf commissaires, le ratio global serait alors d'environ 11 390 pour 1, ce qui est 3 800 de moins que le ratio actuel du Quartier n^o 3 de la Division scolaire de Winnipeg n^o 1. Toutes les parties de la ville seraient alors représentées suivant un ratio inférieur au ratio actuel de la Division scolaire de Winnipeg n^o 1.

- La réduction des coûts des cadres supérieurs. Un examen des postes de supervision, de gestion et de direction tel qu'il était prévu durant l'année budgétaire de 1993-1994 indique qu'il y avait au total 76,9 postes de cadres supérieurs pour les dix divisions urbaines. Le ratio de cadres supérieurs par rapport aux élèves variait de 1:526,6 à Norwood à 1:2 020,72 dans la Division scolaire de Winnipeg n^o 1. Le coût moyen des administrateurs, sans inclure les avantages sociaux, était d'environ 78 600 \$. Le coût par élève pour les directeurs généraux variait de 33 \$ à Transcona-Springfield à 97 \$ à Norwood, tandis que celui pour les secrétaires-trésoriers variait de 67 \$ à River East à 161 \$ à Saint-Boniface. Les coûts regroupés de 252 \$ par élève à Norwood étaient le double de ceux de River East qui s'élevaient à 125 \$ par élève. Les coûts totaux par élève pour l'administration du bureau central (commissaires, directeurs généraux, secrétaires-trésoriers, traitement des données et perfectionnement professionnel) variaient de 157 \$ à Transcona-Springfield à 317 \$ à Norwood. Le pourcentage du budget consacré à l'administration variait de 2,9 p. 100 à River East à 5,3 p. 100 à Norwood et s'établissait en moyenne à 3,3 p. 100 dans l'ensemble des dix divisions.

Si les cadres supérieurs étaient chargés du même nombre d'élèves que doivent le faire actuellement les cadres supérieurs de la Division scolaire de Winnipeg n^o 1, seulement

50 personnes seraient requises pour toutes les dix divisions, soit 22 de moins que les 72,9 cadres supérieurs prévus dans les budgets de 1994-1995. Il en résulterait des économies de plus de 1 840 000 \$. En 1993-1994, Calgary possédait 27 employés dans des postes d'administrateurs comparables pour s'occuper de 95 000 élèves. Si une seule division de Winnipeg était administrée comme celle de Calgary, il faudrait engager seulement 30 cadres supérieurs soit 42,9 de moins qu'actuellement. On pourrait alors réaliser des économies de 3 432 000 \$.

Il faut toutefois être prudent lorsqu'on établit ce genre de comparaison absolue. Dans la ville de Calgary, il existe seulement une division publique non paroissiale, tandis qu'il y en a dix dans la région de Winnipeg. Même si c'était jugé souhaitable, il serait impossible d'obtenir le même ratio à brefs délais. Il convient aussi de signaler que la rationalisation des postes de niveau supérieur a des conséquences sur les postes administratifs de niveau subalterne, ainsi que sur les composantes des secteurs administratifs de l'éducation.

- Les coûts opérationnels et les coûts de transport. Il est difficile de prévoir les économies qu'on pourrait réaliser dans le domaine des transports en réduisant simplement le nombre de divisions scolaires. Par exemple, la rationalisation des programmes d'immersion en français pourrait réduire les besoins de transport par autobus, tandis que le regroupement des programmes bilingues hébreux, allemands et ukrainiens pourrait entraîner une augmentation des demandes de transport. Il faudra donner une définition uniforme du terme élèves transportés. La supervision et la répartition centralisées du transport pourraient entraîner certaines petites économies, mais les besoins financiers dans ce domaine de compétence ne devraient pas changer beaucoup dans l'ensemble. Les coûts de fonctionnement et d'entretien des installations scolaires ne diminueraient pas beaucoup, aussi longtemps que le même nombre de bâtiments demeurera en service. La plus grande possibilité de réaliser des économies dans ce domaine découlerait de l'achat en commun et du partage des coûts d'autres services, ce qui se fait déjà dans certains cas grâce à la collaboration entre les divisions.
- La rationalisation des édifices de bureau central. Il existe actuellement dix séries d'édifices de services et d'administration. Une rationalisation est sûrement possible dans ce domaine. L'élimination de plusieurs de ces édifices de la structure actuelle pourrait permettre de recouvrer des fonds en immobilisations et de réduire les coûts de fonctionnement durant des années à venir. La plupart des édifices peuvent être vendus ou servir à d'autres fins.

- La dotation en personnel et l'administration dans les écoles. Peu ou pas de changements devraient être nécessaires au niveau scolaire en raison de la rationalisation des commissions scolaires et des administrations des divisions. Le seul changement possible serait une amélioration si des ressources supplémentaires étaient disponibles dans les écoles, grâce aux économies réalisées aux niveaux de la commission scolaire et de l'administration. Une meilleure utilisation des ressources réduites pour les consacrer davantage à la salle de classe serait bénéfique pour les élèves.
- La possibilité d'une plus grande centralisation et d'une plus grande bureaucratie. La plus importante conséquence négative de la réduction du nombre de divisions scolaires existantes pourrait être une plus grande centralisation et une plus grande bureaucratie, si l'on permettait que cela se produise. Une administration plus centralisée pourrait éloigner davantage les parents et les élèves des commissaires et des administrateurs supérieurs. Les partisans de cette solution provenant des petites divisions urbaines soutiendraient qu'il en serait ainsi, mais les partisans de la Division scolaire de Winnipeg n^o 1 insisteraient sur leur capacité sans augmentation du nombre actuel d'employés, compte tenu surtout du plus grand nombre de conseils consultatifs scolaires actifs.
- La modification de la représentation locale. Les parents qui s'intéressent normalement beaucoup à leur école locale peuvent estimer qu'ils perdraient un niveau de représentation si les commissaires devaient représenter de plus grandes superficies et un plus grand nombre d'électeurs. Toutefois, la participation des parents aux conseils consultatifs et une plus grande liberté pour les écoles de fonctionner en tant qu'unités pourraient réduire ces craintes. La Commission a entendu peu de critiques concernant le ratio commissaire-électeurs dans la Division scolaire de Winnipeg n^o 1. Les parents s'intéressent plus à l'école que fréquentent leurs enfants, et aux programmes qui y sont offerts, qu'à la division où se trouve l'école.
- Les coordonnateurs et les spécialistes. Selon les arrangements financiers actuels, une diminution du nombre de divisions scolaires entraînerait une réduction des subventions pour les coordonnateurs et les spécialistes. Cette situation est attribuable à une formule de répartition selon laquelle les divisions profitent des nombres résiduels d'élèves. S'il y avait moins de divisions il y aurait moins de nombres résiduels d'élèves, ce qui réduirait le nombre de postes de spécialistes admissibles aux subventions. Il faudrait créer une formule révisée pour s'assurer qu'une réduction du nombre des divisions scolaires n'entraîne pas de pénalité quant aux postes de spécialistes.

CONCLUSIONS SUR LES CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT DANS LES RÉGIONS URBAINES

En résumé, dans les dix divisions scolaires urbaines, il y a une possibilité de faire un gain net sur le plan de l'éducation et des économies nettes sur le plan financier. L'importance des deux facteurs est proportionnelle à la portée de la rationalisation. Les plus importantes économies financières et la plus grande rationalisation possible sur le plan de l'éducation pourraient avoir lieu au seul niveau des divisions scolaires. Toutefois, la possibilité d'une perte d'économies d'échelles est aussi la plus forte. Au Manitoba, nous avons déjà un problème de déséquilibre du fait que la ville de Winnipeg renferme presque 60 p. 100 de la population. Ce déséquilibre et la question de la dominance de Winnipeg sont des problèmes qui existent surtout dans les domaines de l'éducation, de la santé et des affaires municipales. Au début du présent rapport, nous avons insisté sur le facteur de dominance de Winnipeg et nous avons indiqué qu'indépendamment des recommandations faites, celles-ci doivent atténuer cette dominance. La Division scolaire de Winnipeg n° 1 est déjà la plus grande division de la province, et bon nombre estiment que c'est aussi une forme de dominance à laquelle il faudrait s'attarder. Par conséquent, il semblerait très souhaitable de réduire le nombre de divisions scolaires de dix à un nombre plus raisonnable mais non pas à une seule grande division.

2. CONSÉQUENCES FUTURES DU CHANGEMENT DANS LES RÉGIONS RURALES

Les discussions antérieures sur la région urbaine s'appliquent en partie aux régions rurales; toutefois, il existe d'importantes différences, dont la densité, la distance et le transport. Comme il a déjà été discuté dans le présent rapport, ces facteurs constituent les plus grands obstacles à l'obtention d'une éducation comparable dans toute la province.

Il existe une autre question non évidente à Winnipeg qui est très importante pour les régions rurales du Manitoba, à savoir l'incidence socio-économique des divisions scolaires. Dans le cadre de son mandat pour l'examen des changements possibles à apporter aux divisions scolaires rurales, la Commission des limites a demandé au Rural Development Institute (RDI) d'évaluer tous les mêmes facteurs que ceux que M. Nicholls a examinés dans la région de Winnipeg. De plus, la Commission a demandé au RDI de fournir des détails sur l'incidence socio-économique qu'avaient dans chaque région les commissions scolaires et l'administration de la division scolaire. On a fait observer qu'un bureau de division scolaire pouvait être éliminé dans la ville de Winnipeg sans grande incidence. Toutefois, la fermeture possible d'un bureau de commission

scolaire dans une région beaucoup moins peuplée pourrait avoir une incidence beaucoup plus grande.

Les principaux avantages et problèmes de la réduction du nombre de divisions scolaires dans les régions rurales sont les suivants :

- La rationalisation des programmes offerts. L'intégration ou le regroupement des divisions existantes aurait tendance à rationaliser les programmes offerts, puisque les différences qui existent entre les régions seraient beaucoup plus évidentes, surtout si les taux locaux de taxe spéciale étaient rationalisés. Les demandes d'équité dans les nouvelles régions constituant les divisions susciteraient une plus grande uniformisation. Dans certains cas, les éducateurs jugeraient que c'est une amélioration parce qu'il existe des régions où les choix de programmes ne sont pas actuellement offerts en raison du nombre insuffisant d'élèves ou des choix particuliers des divisions et des districts. Certains estimerait qu'il s'agit d'une amélioration, mais d'autres pourraient estimer que c'est une érosion de l'autonomie locale. Dans l'ensemble, il y aurait des avantages pour les élèves si l'on pouvait assumer les coûts des programmes.
- La rationalisation du leadership en éducation. À l'heure actuelle, les directeurs généraux des petites divisions doivent répondre aux besoins de tout le monde. Ce n'est pas une situation saine parce qu'ils ne peuvent souvent bien effectuer aucune partie de leur travail. Même si le nombre global de postes d'administrateurs supérieurs n'était pas réduit, l'intégration et le regroupement des divisions pourraient donner de meilleurs résultats sur le plan de l'éducation grâce à une meilleure distribution du leadership en éducation. Comme il a été mentionné dans les sections précédentes, la mise en oeuvre du programme d'études pose beaucoup de difficultés dans le système actuel. Bien qu'il y ait chaque année de plus en plus de besoins spéciaux, le perfectionnement professionnel a été grandement réduit. La rationalisation du nombre de divisions pourrait améliorer cette situation. Les fonds prévus pour les postes de directeurs généraux pourraient servir à fournir les services d'une façon plus efficace.

Dans la région rurale étudiée en détail, il y a quatre divisions (dans le sud-ouest du Manitoba) — Fort-la-Bosse n^o 41, Souris Valley n^o 42, Antler River n^o 43 et Turtle Mountain n^o 44. Trois divisions possèdent un directeur général et l'autre a un directeur général adjoint. Il serait possible dans une structure regroupée de gérer la division avec un directeur général et un directeur général adjoint. Les deux autres postes pourraient être utilisés pour fournir un leadership en matière de programmes d'études et de services spéciaux qu'aucune division

seule ne peut actuellement se permettre. Les titulaires de ces postes n'auraient pas à être payés selon la rémunération d'un directeur général. Pour que les administrateurs couvrent les plus grandes régions, les coûts de déplacement pourraient augmenter légèrement; beaucoup plus de pouvoirs seraient délégués aux directeurs d'école pour leur permettre de gérer leurs écoles conjointement avec leur personnel enseignant et leur personnel non enseignant, ainsi qu'avec les conseils consultatifs locaux. Il pourrait en découler des améliorations pour ce qui est de l'éducation des élèves de ces régions.

- La rationalisation de la représentation des commissaires. Le nombre actuel de commissaires a été fixé lorsque les populations régionales étaient beaucoup plus grandes. Bon nombre de commissaires représentent maintenant seulement quelques centaines de personnes. La plupart des quartiers nourrissent de forts sentiments politiques concernant la représentation de leur école en raison des questions de contrôle démocratique local. L'étude du Rural Development Institute a indiqué que le rôle et la fonction des commissaires, ainsi que leur nombre, devaient être révisés puisque peu de divisions se conforment actuellement aux règlements sur la représentation. Cette situation semble tenir au fait que la plupart des divisions ont gardé la même forme depuis leur création, peu après l'examen des limites en 1959, et qu'elles ont été très peu modifiées.

La représentation des commissaires dans nos quatre divisions échantillonnées variait de 9 à 11 et s'élevait au total à 41. Les coûts relatifs aux commissaires pour les quatre divisions s'élevaient à 282 534 \$ suivant les budgets de 1993-1994. Ce montant représente moins de 1 p. 100 des budgets de fonctionnement totaux. Le coût moyen par commissaire était donc de 6 891 \$.

Puisque la population a diminué entre 1961 et 1991, le ratio de représentation pour chaque commissaire a donc changé grandement comme l'indique la figure suivante.

DIVISION	CITOYENS PAR COMMISSAIRE		% DE CHANGEMENT
	1961	1991	
Fort-la-Bosse	1 142	956	-16,3 %
Souris Valley	802	672	-16,2 %
Antler River	751	527	-29,8 %
Turtle Mountain	960	775	-19,3 %

Figure 39

Les ratios globaux sont extrêmement faibles, mais ils ont aussi diminué grandement depuis qu'ils ont été établis. Même si l'on devait conserver toutes les commissions existantes, il

faudrait réduire le nombre actuel de commissaires de 9 à 11 à 7 ou 8 dans chaque division simplement pour rétablir la représentation proportionnelle de 1961. Dans l'ensemble des quatre divisions, quelque 30 commissaires correspondraient au ratio de 1961. Cela représenterait une réduction de 11 par rapport au nombre actuel. À un coût moyen de moins de 7 000 \$ par commissaire, des économies de quelque 77 000 \$ pourraient être réalisées. Certains estiment que c'est une perte de représentation pour réaliser de petites économies. Pour d'autres, ce serait supprimer une dépense inutile, ce qui serait préférable à d'autres réductions qui toucheraient la salle de classe. Si l'on devait créer une division comptant seulement neuf commissaires, les économies pourraient atteindre 224 000 \$ par année. On pourrait utiliser cet argent pour corriger certaines lacunes sur le plan de l'éducation qui existent dans cette région et consacrer plus de ressources à l'enseignement. À l'échelle de la province, les économies pourraient s'élever à plus de deux millions de dollars.

- La rationalisation des services financiers. Parmi tous les domaines de l'administration des divisions scolaires, c'est celui de la gestion des finances qui risque de bénéficier le plus de l'intégration et de la rationalisation. Dans notre région échantillonnée, chaque division emploie un secrétaire-trésorier qui obtient l'aide de commis à la paye et aux comptes. Chaque région a aussi du personnel de soutien pour le travail de secrétariat ou de bureau. Le Rural Development Institute a abordé la question fondamentale de savoir s'il était préférable que le même nombre d'administrateurs de bureau central assume des fonctions plus spécialisées sur la plus grande superficie d'une division regroupée. Parce qu'ils sont moins rattachés à l'école, les postes de secrétaire-trésorier peuvent plus facilement être spécialisés que les postes de directeurs généraux. Les secrétaires-trésoriers doivent, en plus des exigences en matière d'administration scolaire, fournir des services de secrétariat à leur commission scolaire. S'il y avait une seule commission scolaire dans une région englobant trois ou quatre divisions précédentes, ce rôle collectif serait grandement réduit. Il ne serait pas nécessaire d'avoir un secrétaire-trésorier pour chacune des anciennes régions. Un secrétaire-trésorier et un secrétaire-trésorier adjoint seraient chargés de la nouvelle division. Certaines des fonctions pourraient être déléguées directement aux écoles, lesquelles pourraient aussi être reliées par ordinateur aux bureaux de l'administration. À vrai dire, en faisant exécuter plus de travail au niveau de l'école, on mettrait l'accent sur l'importance des secrétaires scolaires qui sont une partie intégrante et valable des activités scolaires. De nombreuses divisions ont réduit leur soutien administratif à l'école en raison des réductions budgétaires globales. Le transfert aux secrétaires scolaires d'une partie de l'affectation budgétaire pour les salaires, qui est actuellement faite de façon centralisée, aurait des avantages pour les éducateurs et pour les élèves. De nombreuses divisions utilisent des programmes informatiques semblables ou

identiques et le réseautage de ces programmes pourrait être réalisé par l'intermédiaire des lignes téléphoniques. Une plus grande collaboration et une plus grande rationalisation pourraient certainement présenter des avantages dans le domaine des achats et dans d'autres domaines comme la paye, les budgets et les négociations de contrats. Les dépenses, le temps et le travail consacrés à la négociation des contrats pourraient être réduits de 50 à 75 p. 100 simplement parce qu'on réduirait d'autant le nombre de contrats requis.

- La rationalisation des services de spécialistes. Le partage des services de spécialistes entre les divisions et à l'intérieur de celles-ci se fait couramment et il augmente à l'heure actuelle. Ce partage a débuté par la force des choses. Les divisions individuelles sont souvent incapables de financer ces services spéciaux et des ententes interfrontières ont été conclues. Toutefois, l'existence de frontières et la prolifération des divisions exigent de négocier et de mettre en oeuvre ces contrats afin de fournir des services locaux. Compte tenu d'une rationalisation du nombre de divisions scolaires les montants des contrats interfrontières devraient être réduits.
- Le personnel non enseignant syndiqué et non syndiqué. Dans les divisions urbaines, la plupart des employés sont syndiqués et l'intégration des divisions poserait des problèmes comme l'intégration de différents groupes syndicaux. Dans le Manitoba rural, un autre problème qui existe est celui de l'intégration des milieux de travail syndiqués et non syndiqués. Dans notre échantillon rural, les divisions scolaires de Fort-la-Bosse et de Turtle Mountain comptent certains employés de soutien non syndiqués, et les divisions de Souris Valley et de Antler River n'ont pas de personnel non enseignant syndiqué. Lorsqu'il existe des conventions collectives dans les deux divisions, les divers degrés de protection compliquent davantage la situation. À Fort-la-Bosse, le Manitoba Food and Commercial Workers est le syndicat qui représente les concierges et les aides-enseignants. À Turtle Mountain, le Syndicat canadien de la fonction publique représente le personnel de bureau, les commis de bibliothèque, les aides-enseignants, les secrétaires, les concierges, les chauffeurs d'autobus, les employés de métier et les préposés aux services alimentaires de la cantine. Si les quatre divisions étaient regroupées, il faudrait peut-être devoir négocier un nouveau contrat avec un syndicat, ce qui pourrait entraîner la syndicalisation du personnel de soutien de toutes les divisions et peut-être en des frais supplémentaires pour les divisions non syndiquées. Ce regroupement pourrait aussi créer un milieu de travail différent selon les activités organisationnelles, les droits de succession, et les décisions de la Commission des relations de travail. Il est difficile d'évaluer l'incidence économique globale de la syndicalisation, parce que les différentes clauses que renferment actuellement les contrats

risqueraient d'être uniformisées. Bien qu'il ne soit pas obligatoire que cette uniformisation fasse passer les traitements au maximum de toutes les échelles, l'uniformisation des contrats des employés syndiqués et la fusion des milieux de travail syndiqués et non syndiqués suscitent habituellement une tendance à la hausse.

- La rémunération des enseignants. Il existe un écart considérable dans la rémunération moyenne des enseignants et les coûts des avantages sociaux dans toute la province, parce que certaines divisions gardent des enseignants qui sont classifiés à des niveaux plus élevés et qui ont une plus longue expérience, tandis que d'autres n'en conservent pas. Si les écarts dans les rémunérations moyennes des enseignants dans ces divisions étaient surtout attribuables à l'expérience et à la classification, le regroupement des divisions ne ferait pas augmenter considérablement les coûts de rémunération des enseignants. Toutefois, selon l'information fournie par l'Association des commissaires d'écoles du Manitoba, les écarts dans les rémunérations moyennes sont attribuables aux différences qui existent dans les échelles de rémunération et les avantages sociaux réels. Chaque division possède son propre barème de rémunération et ses classifications. S'il y avait un regroupement des divisions, les négociateurs tenteraient probablement d'obtenir le maximum prévu dans les échelles. La rémunération des enseignants pourrait donc augmenter dans certains cas. Il pourrait y avoir un gel de la rémunération pour certains autres durant les périodes de transition. Il existe des différences semblables en ce qui concerne les avantages sociaux, les indemnités d'administration et les clauses des contrats spéciaux.

Selon un examen des grilles de rémunération des enseignants pour les quatre divisions échantillonnées, Turtle Mountain possède le barème de rémunération le plus élevé pour le minimum et le maximum de la catégorie 4, et le maximum de la catégorie 5 (la plupart des enseignants de toutes ces divisions se situent dans ces deux catégories). Les divisions scolaires de Turtle Mountain et d'Antler River comportent une catégorie 7 dans leur barème tandis que les divisions de Fort-la-Bosse et de Souris Valley n'en comportent pas. Ce sont là certains des facteurs qu'il faudrait rationaliser durant les négociations si l'on devait regrouper les divisions scolaires.

Durant la négociation de nouvelles conventions, on tente habituellement de faire augmenter la rémunération moyenne et d'inclure les avantages sociaux les plus attrayants contenus dans chacune des conventions. Si la convention résultant du regroupement dépassait ou faisait augmenter la moyenne, il pourrait en résulter des coûts supplémentaires de rémunération pour les contribuables de la division regroupée. Ce seul facteur pourrait annuler toutes les

économies possibles découlant de l'intégration des divisions scolaires rurales existantes ou de la réduction de leur nombre. La diminution du nombre de divisions réduirait le nombre de conventions, ce qui réduirait donc la durée et le coût des nombreuses négociations.

- **La rationalisation de la taxe spéciale.** Cette rationalisation serait considérée autant comme positive que négative, suivant la part que la taxe d'une division représente actuellement dans un taux pondéré. Il existe divers taux de taxe spéciale dans les divisions et les districts du Manitoba. Variant d'un minimum de 9,84 à un maximum de 90,80, la taxe spéciale permet aussi de percevoir différents montants dans chaque région. Comme il a déjà été discuté à la section V sur l'évaluation foncière et la perception fiscale, l'évaluation qui existe aux fins de la perception fiscale par élève varie de 8 496 \$ à 157 872 \$. Un millième de la taxe spéciale permet de percevoir 2 200 \$ à Lynn Lake, 10 700 \$ à Sprague, 40 245 \$ à Duck Mountain, 125 170 \$ à Antler River, 208 025 \$ à Fort-la-Bosse, 538 270 \$ à Lord Selkirk, 1 070 930 \$ à Fort Garry et plus de 4 183 387 \$ dans les divisions scolaires de Winnipeg n° 1.

Il est très difficile de s'assurer que le financement de l'éducation est équitable lorsque la capacité de percevoir des recettes locales varie autant. Une autre possibilité est que tout le financement pour l'éducation soit fourni par les gouvernements supérieurs et aussi par une perception fiscale plus générale. Bien sûr, c'est pourquoi les gouvernements ont tenté d'équilibrer les iniquités au moyen de formules de financement et en tirant la plus grande partie du financement pour l'éducation de sources collectives.

Dans notre région rurale échantillonnée, il existe des évaluations foncières différentes et des taux du millième différents pour la taxe spéciale dans les quatre divisions rurales, comme le montre la figure ci-dessous.

DIVISION	ÉVALUATION TOTALE	ÉVALUATION PAR ÉLÈVE	TAUX DU MILLIÈME DE LA TAXE SPÉCIALE	MONTANT PERÇU PAR MILLIÈME
Fort-la-Bosse n° 41	207 979 920 \$	120 387 \$	16,49	208 024 \$
Souris Valley n° 42	119 170 970 \$	105 228 \$	16,87	119 148 \$
Antler River n° 43	125 156 270 \$	134 432 \$	17,78	125 170 \$
Turtle Mountain n° 44	111 174 180 \$	89 354 \$	22,87	111 175 \$

Figure 40

S'il y avait fusion en une seule division, le taux du millième pondéré correspondrait à environ 18,46, ce qui ferait augmenter légèrement les coûts de 0,68 millième à 1,97 millième pour trois régions et résulterait en une forte réduction de 4,41 millième pour la quatrième région.

Les effets de ces changements sont semblables dans d'autres régions de la province, lorsqu'on vérifie de nouvelles possibilités. Si seulement deux divisions étaient formées à partir des quatre, l'effet pour Fort-la-Bosse et une division voisine serait négligeable puisque leurs taux du millième sont similaires. Il y aurait toutefois une augmentation beaucoup plus importante pour Souris Valley et Antler River puisque l'une de ces dernières équilibrerait seule le taux plus élevé de Turtle Mountain, suivant la configuration des deux divisions. Ce problème se pose aussi dans d'autres régions. La conséquence de la pondération des taux du millième de différentes divisions diminue proportionnellement au nombre de divisions intégrées. En ce qui concerne le gain possible pour l'éducation des élèves de notre région échantillonnée, il y a plus à gagner de la fusion des quatre divisions que de leur réduction à seulement deux divisions. Dans certains domaines, ces divisions collaborent déjà pour tirer des avantages communs, et d'autres gains pourraient exiger d'élargir cette collaboration à plus de deux divisions.

- L'incidence socio-économique. Toute modification importante du nombre d'employés dans les petites économies rurales pourrait avoir des conséquences socio-économiques assez graves pour les localités où est situé le bureau central des divisions scolaires existantes. Les budgets totaux de rémunération dans toutes les divisions rurales sont importants pour l'économie des municipalités locales. Les divisions représentent de grandes entreprises dans les petites villes et elles sont importantes dans les grandes villes. Dans de nombreux cas, les employés professionnels sont perçus comme d'importants chefs de file de la localité. Si plusieurs divisions scolaires devaient fusionner, on n'aurait probablement plus besoin de tous les bureaux de division. Certains employés pourraient devoir être déplacés. Dans les régions rurales du Manitoba, les employés sont souvent des conjoints d'agriculteurs qui comptent sur un revenu externe et bon nombre résident depuis longtemps dans la localité. Certains employés ne pourraient pas être réinstallés et la localité perdrait alors les revenus de ceux-ci, si l'on déménageait le bureau central de la division fusionnée.

Dans notre région échantillonnée, les estimations les plus complètes des dépenses locales sont celles de Fort-la-Bosse et de Turtle Mountain. Dans les deux cas, les dépenses locales totales pour les biens et services s'élevaient à plus de 100 000 \$ par année. La diversité des dépenses suggère que bon nombre d'entreprises différentes, ainsi que les gouvernements locaux, bénéficient grandement de la présence d'un bureau de division scolaire. Les divers services utilisés à l'échelle locale (comptabilité, services juridiques, assurance, publicité, etc.) indiquent une grande distribution des fonds publics. Ce genre de dépenses initiales a des effets d'entraînement dans les petites localités rurales où le secteur manufacturier est souvent absent et

où les industries de services constituent la plus grande partie des emplois en dehors des fermes dans les économies de production primaire. Un montant global estimatif de plus de deux millions de dollars, qui est injecté dans l'économie des quatre centres ayant des bureaux de division scolaire, représente une importante entreprise rurale.

Dans leur rapport de 1993, Rounds et Shamanski ont analysé le réseau des centres commerciaux des régions rurales du Manitoba. Suivant une classification à six niveaux, Winnipeg seul occupe le niveau 1 et Brandon seul occupe le niveau 2. Les niveaux 3 et 4 sont des «centres commerciaux» et servent de petits et grands centres régionaux. Selon les données de 1991, Killarney et Virden étaient deux de seulement trois localités (avec Neepawa) dans le sud-ouest du Manitoba qui sont d'importants centres régionaux (c.-à-d. des centres commerciaux partiels) (figure 41). De même, Melita et Souris étaient de petits centres régionaux (c.-à-d. de plus petits centres commerciaux partiels). Malgré ces désignations, ces quatre centres ont connu en réalité des pertes de population entre 1986 et 1991 (Killarney -6,7 p. 100; Melita -9,1 p. 100; Souris -5,1 p. 100; et Virden -5,2 p. 100). Selon M. Rounds, cette situation très inhabituelle n'a jamais été mentionnée dans la documentation existante. Les centres commerciaux régionaux sont normalement des noyaux de croissance dans le réseau de centres commerciaux. Le fait que les «noyaux de croissance» du Manitoba ne connaissent pas de croissance indique que même les grandes localités rurales sont vulnérables. Comme il n'existe aucune localité de niveau 3 (importants centres régionaux) dans le sud-ouest du Manitoba, ces localités représentent les principaux centres commerciaux.

La perte d'importantes entreprises, comme les bureaux de division scolaire, pourrait avoir des conséquences défavorables à long terme qui ne se limitent pas seulement aux montants en cause ni au nombre de personnes concernées. Par exemple, par suite de la perte de cinq ou de six familles, on devrait mettre sur le marché immobilier un nombre égal de maisons dans des localités dont la population diminue, ce qui pourrait accentuer la baisse exponentielle parce qu'on ferait diminuer la valeur des propriétés. La perte de familles signifie moins de consommateurs de biens et services, donc des entreprises moins viables. Dans la plus grande division (Fort-la-Bosse), le bureau de division compte 13 employés, ce qui représente 40 personnes dans les familles. Comme dix enfants d'âge scolaire sont inclus, il pourrait en résulter une diminution des inscriptions scolaires. Ces effets cumulatifs ont une grande portée dans les petites localités, qui ne peuvent pas se permettre de perdre des emplois supplémentaires, surtout dans les professions les mieux rémunérées.

CENTRES COMMERCIAUX DE DÉTAIL ET DE GROS AU MANITOBA EN 1991

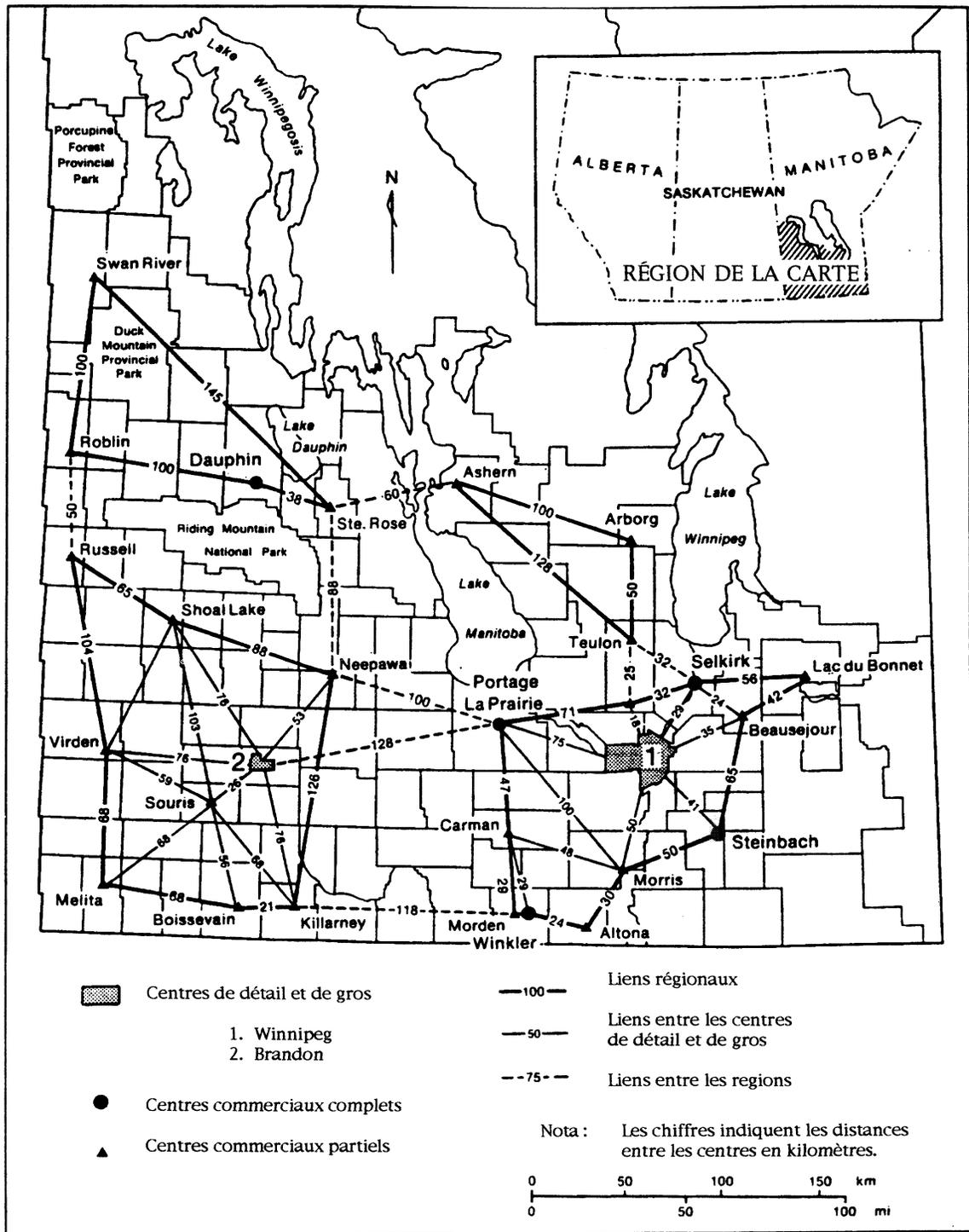


Figure 41

Source : Rural Development Institute, 1993

P.L. Chemeski 1993

CONCLUSIONS SUR LES CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT DANS LES RÉGIONS RURALES

En résumé, il semble que la fusion des divisions scolaires rurales ne permette pas d'économiser beaucoup d'argent. Il est même possible que certaines parties des intégrations puissent finalement coûter plus cher. L'intégration des divisions grâce à une taxe spéciale commune équilibrerait les coûts dans une région; cette taxe serait bien acceptée lorsque le taux diminuerait, mais elle le serait mal lorsque celui-ci augmenterait. Toutefois, la rationalisation du nombre de commissaires d'écoles, de directeurs généraux et de secrétaires-trésoriers permettrait de consacrer une plus grande partie des ressources disponibles à l'enseignement et, par conséquent, d'apporter des améliorations en matière d'éducation. Un autre avantage de la rationalisation pourrait être la capacité des divisions de maintenir ouvertes de plus petites écoles. Si toutes les commissions et administrations scolaires actuelles étaient maintenues, et si le nombre d'élèves continuait de diminuer comme c'est actuellement le cas dans la plupart des régions rurales, on serait finalement obligé de faire des compressions supplémentaires au niveau de la salle de classe parce que le financement serait réduit en conséquence. Cette situation aurait de graves répercussions. Dans les exemples précédents, la conséquence du statu quo risquerait d'être plus négative que la conséquence du changement. Les régions rurales du Manitoba en perte de population éprouvent toutes cette même difficulté. Il y a seulement quelques régions rurales en croissance au Manitoba et elles pourraient bénéficier des économies d'échelles que peut permettre l'augmentation du nombre d'élèves. Il est impossible de réaliser ces économies dans les localités dont la population diminue, si l'on n'augmente pas le transport par autobus. La Commission ne préconise pas l'augmentation du transport par autobus ou la fermeture d'écoles et aucune recommandation faite ultérieurement dans le présent rapport ne l'exige.

3. CONSÉQUENCES FUTURES DU CHANGEMENT DANS LES DIVISIONS DU NORD, LES DISTRICTS ÉLOIGNÉS ET LES DISTRICTS AYANT UN FINANCEMENT PARTICULIER

Bon nombre des points soulevés dans les deux sections précédentes (régions urbaine et rurale) s'appliquent aux régions plus éloignées. Toutefois, les régions éloignées du nord et de l'est du Manitoba présentent des variables et des circonstances différentes par rapport aux régions urbaines ou rurales du Manitoba. De grandes distances séparent les groupes de population et, à certains endroits, l'avion ou le train sont les seuls moyens pour se rendre dans d'autres centres. La Division scolaire Frontier est chargée de vastes régions de la province et bon nombre de ses localités sont seulement accessibles par avion. Elle dispose d'une tranche totale d'évaluation foncière de seulement 46,8 millions de dollars qui lui permet de percevoir seulement 692 646 \$ en taxe spéciale. Elle doit donc compter sur des sources de financement provinciales et d'autres sources pour le reste de son budget de 48 millions de dollars. Le coût de la prestation de ses services est le plus élevé de toutes les divisions de la province : 10 342 \$ par élève, ce qui est presque le double de la moyenne de 5 713 \$ en 1992-1993. Ce coût plus élevé est attribuable au fait que ses localités sont très décentralisées, qu'elle a beaucoup de personnel et qu'elle assume d'énormes coûts de fonctionnement et de transport.

Les localités du Nord comme Churchill, Lynn Lake, Snow Lake et Leaf Rapids ont chacune des écoles qui sont dotées d'une commission scolaire et d'une administration bien que cette dernière soit extrêmement limitée. En fait, le directeur d'école assume dans certains cas presque toutes les responsabilités administratives. Bien que la plupart des petites localités désirent obtenir de l'aide en éducation et qu'elles en ont besoin, elles hésitent souvent à s'intégrer soit à la Division scolaire Frontier, soit à leur voisines les plus proches pour former de plus grandes divisions. On craint de perdre le contrôle au profit des grands centres par suite de l'intégration.

Comme il a déjà été mentionné dans le présent rapport, plusieurs localités du Nord ont conclu des ententes spéciales avec d'importants employeurs comme la société Hudson's Bay Mining and Smelting et la société INCO. Par conséquent, leurs arrangements financiers doivent être étudiés de façon distincte. Il n'y a aucun doute qu'on pourrait améliorer l'éducation en reliant entre elles certaines des localités les plus isolées ou en les reliant à des grands centres, lorsque la prestation de services supplémentaires pourrait être justifiée en raison d'un nombre suffisant d'élèves. Pour connaître du succès dans les localités du Nord, il ne faut pas détruire le caractère particulier de chacune d'elles, même s'il faut les relier pour tirer des avantages sur le plan de l'éducation. Si plusieurs localités très éloignées devaient constituer une nouvelle division, on devrait apporter

une attention spéciale à la représentation des commissaires. Si un petit centre isolé devait être relié à un ou à deux grands centres, il faudrait peut-être élargir les dispositions de la *Loi sur les écoles publiques* en ce qui concerne la représentation proportionnelle, afin de s'assurer que le petit centre élit des commissaires. Bien que certains Manitobains du Sud et des régions rurales puissent s'opposer à ce principe, il faudrait assurer une représentation raisonnable dans les régions qui sont situées à de grandes distances l'une de l'autre. Cela montre qu'on doit tenir compte des différences régionales en trouvant des solutions appropriées plutôt qu'en tentant de régler tous les problèmes au moyen des mêmes méthodes.

Actuellement, il y a peu de possibilités de perfectionnement pour les employés professionnels des localités isolées, surtout parce qu'il n'y a personne d'autre dans la région. Durant les dernières années, on n'a pas suffisamment encouragé à cette fin les employés à sortir de leur district et par conséquent de nombreux employés sont encore plus isolés qu'ils ne devraient l'être. La création de partenariats et l'intégration de petites composantes en de grands regroupements pourraient améliorer la situation du perfectionnement des employés et permettre le déplacement du personnel. À l'heure actuelle, il est simplement impossible d'aller ailleurs sans qu'on doive recommencer à neuf dans une nouvelle division après avoir quitté son petit district ou sa petite division. Ce problème empêche certains enseignants d'accepter au départ des postes dans des localités isolées.

En 1992-1993, les sept divisions et districts du Nord ont indiqué que le coût total de leurs 42 commissaires s'élevait à 367 783 \$, soit une moyenne de 8 756 \$. La Division scolaire Frontier a indiqué que son coût pour dix commissaires était de 526 752 \$, soit une moyenne de 52 675 \$. Le coût de la division de Sprague pour cinq commissaires s'élevait à 19 065 \$, soit une moyenne de 3 813 \$. La fusion des divisions pourrait permettre de réduire ces coûts, bien que cette réduction ne soit pas directement proportionnelle puisqu'une commission scolaire doit toujours assumer certains coûts, peu importe le nombre de ses commissaires. Toutefois, si les sept districts du Nord (à l'exclusion de Frontier) devaient être réduits à deux et que chacun comptait un maximum de neuf commissaires, il serait alors possible d'éliminer les coûts de 24 commissaires ou d'utiliser ces fonds pour des services d'éducation qui ne sont pas actuellement offerts. Selon une moyenne de 7 000 \$ par commissaire, cela représenterait un montant de 168 000 \$. Le coût par commissaire de Frontier est très élevé puisque son indemnité de base est fixée à 15 000 \$ comparativement à une moyenne de 2 967 \$ pour les autres commissions scolaires du Nord. Les rôles et les coûts de déplacement sont aussi différents.

Les coûts des cadres supérieurs d'administration pourraient être réduits quelque peu, mais ces réductions ne seraient pas importantes. Des économies pourraient être réalisées sur le plan de l'administration scolaire et le leadership en éducation pourrait être partagé, ce qui bénéficierait surtout aux plus petites régions.

Il est très difficile pour les administrateurs de certaines régions du Nord de répondre à tous les besoins. Il serait certainement avantageux pour eux de faire partie d'un plus grand réseau intégré. Par ailleurs, les élèves pourraient tirer des avantages sur le plan de l'éducation, s'ils avaient accès à plus de services de soutien. Dans la majorité des cas, ces services ne sont tout simplement pas accessibles actuellement parce que leur coût est prohibitif et parce que les activités sont de trop petite envergure pour être rentables.

La Division scolaire Frontier est actuellement responsable de l'école Falcon Beach. Cela a été rendu nécessaire parce que la localité de Falcon Lake est située à l'extérieur de toute division scolaire. Tandis que les élèves de l'élémentaire vont à cette école, les élèves du secondaire sont transportés en autobus sur 118 kilomètres jusqu'à Steinbach. La Division scolaire Frontier visait à desservir les régions éloignées de la province. Falcon Beach est située directement sur l'autoroute transcanadienne et il serait plus approprié de l'inclure dans une division scolaire du Sud, tout en continuant d'envoyer à Steinbach ses élèves du secondaire.

Pine Falls, Pinawa et Pointe du Bois sont des localités de districts scolaires ayant un financement particulier qui ne sont pas incluses dans le réseau ordinaire avec d'autres divisions ou d'autres districts. Cette situation est attribuable au rôle du principal employeur dans chaque cas et à l'existence de différentes méthodes de financement tant pour les services municipaux que pour les services scolaires. Les élèves de ces petites localités pourraient bénéficier d'une collaboration en ce qui concerne le personnel, l'administration et la commission scolaire. Toutefois, il n'est pas nécessaire non plus que l'intégration de ces petites écoles dans les divisions scolaires soit traitée de la même manière par le ministère. Des arrangements financiers devraient correspondre aux besoins dans chaque cas. Chaque localité pourrait encore avoir ses écoles gérées localement au sein d'une grande division scolaire régionale.

Sprague est actuellement un district éloigné qui tente de survivre avec une école et 156 enfants en comptant sur une assiette fiscale très réduite. Cette localité pourrait tirer des avantages sur le plan de l'éducation en se rattachant à ses voisines et elle bénéficierait aussi grandement de la péréquation que permettraient les taux du millième d'une grande division scolaire.

**CONCLUSIONS SUR LES CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT
DANS LES DIVISIONS DU NORD, LES DISTRICT ÉLOIGNÉS
ET LES DISTRICTS AYANT UN FINANCEMENT PARTICULIER**

En résumé, les petits districts et les petites divisions du Nord, éloignés et ayant un financement particulier pourraient bénéficier sur le plan de l'éducation d'une intégration à certains de leurs voisins. Les employés bénéficieraient de plus grandes possibilités d'interaction, de perfectionnement professionnel et de mobilité sans qu'il n'y ait de problèmes de sécurité d'emploi. Certaines économies pourraient être réalisées sur le plan de l'administration scolaire pour ces petites écoles et on pourrait obtenir de l'aide en partageant les coûts avec des grands centres. La réduction des coûts des commissaires pourrait permettre de consacrer les ressources qui font grandement défaut à l'enseignement dans la salle de classe.

Il faudrait prêter attention au caractère unique de ces localités et aux arrangements financiers de chacune d'elles. Contrairement aux régions du Sud et aux régions urbaines, il faudrait que les taux du millième soient maintenus suivant chaque localité. On devrait mettre en valeur le rôle important des directeurs d'école et des conseils consultatifs scolaires, parce que la seule école des localités éloignées serait gérée au sein d'un groupe intégré de districts et de divisions voisins.