



# **RÉGIME DE RÉMUNÉRATION DES CADRES SUPÉRIEURS DU CONSEIL SCOLAIRE CATHOLIQUE DU NOUVEL-ONTARIO**

LE 20 DÉCEMBRE 2017

RÉVISÉ LE 1ER NOVEMBRE 2021

# TABLE DES MATIÈRES

1. Lettre de présentation .....	2
2. Contexte.....	4
3. Éléments essentiels pris en considération.....	5
4. Principales étapes de l'élaboration.....	6
5. Philosophie de rémunération des cadres supérieurs .....	7
6. Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité.....	10
7. Organismes de comparaison proposés .....	13
8. Modèle de rémunération des cadres supérieurs proposé .....	15
9. Enveloppe de rémunération des cadres supérieurs et taux d'augmentation maximal proposé.....	17
10. Annexe A - Nos partenaires .....	20
11. Annexe B - Nos écoles sur un grand territoire .....	21

# 1. Lettre de présentation

---

Aux membres de la communauté,

En 2014, le gouvernement de l'Ontario a entrepris l'élaboration de modèles de rémunération afin d'adopter une approche cohérente et transparente pour la rémunération des cadres supérieurs du secteur public. La *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* (« la Loi ») s'applique à tous les employeurs désignés du secteur parapublic de l'Ontario, y compris les universités, les collèges, les hôpitaux et les conseils scolaires. Le Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario est l'un de ces employeurs désignés.

Conformément à la Loi et au Règlement de l'Ontario 304/16, *Cadre de rémunération des cadres* (« le Règlement »), tel que modifié par le Règlement de l'Ontario 187/17, les 72 conseils scolaires de l'Ontario ont élaboré ensemble un Modèle de régime de rémunération des cadres supérieurs valable pour tout le secteur de l'éducation en Ontario. Pour ce faire, ils ont travaillé en consultation avec Mercer Canada, une société d'experts-conseils spécialisée en rémunération des cadres supérieurs. Le modèle qu'ils proposent définit une approche rationnelle pour la rémunération des cadres supérieurs de tous les conseils scolaires, y compris ceux de notre Conseil. Le Conseil s'engage à assurer une gestion responsable et transparente de la rémunération des cadres supérieurs du secteur parapublic de l'Ontario.

Le secteur de l'éducation doit absolument disposer d'un régime de rémunération des cadres concurrentiel, équitable et responsable afin d'attirer et de retenir les leaders talentueux et innovateurs dont il a besoin pour continuer d'accroître le rendement et la réussite des élèves. Le Régime que nous proposons vise à assurer l'équilibre entre la nécessité de gérer les coûts associés à la rémunération et le besoin d'attirer et de retenir les cadres supérieurs ayant des talents que nous recherchons, compte tenu des réalités propres à la minorité francophone.

Les principales sections du Régime de rémunération des cadres supérieurs que nous proposons sont les suivantes :

- Philosophie de rémunération des cadres supérieurs;
- Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité;
- Organismes de comparaison proposés;
- Modèle de rémunération des cadres supérieurs proposé;
- Enveloppe de rémunération des cadres supérieurs et taux d'augmentation maximal proposé.

Aux termes du Règlement, tous les employeurs désignés du secteur parapublic de l'Ontario doivent tenir des consultations d'une durée de 30 jours afin de recueillir les commentaires du public sur le régime de rémunération des cadres supérieurs qu'ils comptent mettre en place. Après avoir mené ces consultations et examiné les commentaires reçus, nous afficherons notre régime de rémunération sur notre site Web.

Pour nous faire part de vos commentaires sur le Régime que nous proposons, veuillez envoyer un courriel à [lorraine.mainville@nouvelon.ca](mailto:lorraine.mainville@nouvelon.ca). Nous recevrons les commentaires du public jusqu'au 12 février 2018. Nous vous remercions à l'avance pour vos commentaires que nous conserverons dans nos dossiers.

Veillez agréer mes cordiales salutations.

Le président du Conseil,

A handwritten signature in purple ink, appearing to be 'A. Bidal', written in a cursive style.

André Bidal

C. c. Bruce Rodrigues, sous-ministre de l'Éducation  
Josh Paul, sous-ministre adjoint de l'Éducation  
Membres du Conseil  
Directrice de l'éducation du Conseil

## 2. Contexte

---

Conformément à la Loi et au Règlement, les 72 conseils scolaires de l'Ontario ont élaboré un Modèle de régime de rémunération des cadres supérieurs valable pour tout le secteur de l'éducation en Ontario. Ce modèle s'applique aux directions de l'éducation, aux directions adjointes de l'éducation, aux agentes et agents de supervision ainsi qu'aux autres cadres supérieurs des conseils scolaires.

Un comité directeur formé des dirigeants des organismes suivants a été constitué à cette fin :

- Association des conseils scolaires des écoles publiques de l'Ontario (ACÉPO);
- Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne (AGÉFO);
- Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC);
- Conseil ontarien des directrices et des directeurs de l'éducation de langue française (CODELF);
- Council of Ontario Directors of Education (CODE);
- English Catholic Council of Directors of Education (ECCODE);
- Ontario Catholic School Trustees' Association (OCSTA);
- Ontario Catholic Supervisory Officers Association (OCSOA);
- Ontario Public School Boards' Association (OPSBA);
- Ontario Public Supervisory Officers Association (OPSOA);
- Public Council of Ontario Directors of Education (PCODE).

Les conseils scolaires de toute la province et le Conseil se sont engagés à appuyer et à atteindre les objectifs de la Loi, qui comprennent :

- l'uniformité : adopter une approche uniforme et fondée sur des données probantes pour déterminer la rémunération des cadres supérieurs, en s'appuyant sur des recherches et des consultations;
- l'équilibre : permettre aux conseils scolaires de gérer les coûts liés à la rémunération tout en attirant et en retenant les cadres supérieurs talentueux dont ils ont besoin pour offrir au public des services de haute qualité;
- la transparence : accroître la transparence des décisions concernant la rémunération des cadres supérieurs grâce à des consultations du public et à l'affichage des régimes de rémunération.

Le modèle de régime de rémunération élaboré pour tous les conseils scolaires de l'Ontario est conçu pour être transparent, fondé sur des données probantes et conforme aux dispositions de la Loi et du Règlement. Au Conseil, le régime de rémunération des cadres supérieurs s'appliquera aux postes suivants de cadres supérieurs désignés :

<b>Catégories de postes des cadres supérieurs désignés</b>
Direction de l'éducation
Surintendance d'affaires et de finances
Surintendance de l'éducation
Surintendance de l'éducation
Surintendance de l'éducation
Direction exécutive de l'apprentissage

### 3. Éléments essentiels pris en considération

---

Les conseils scolaires ont tenu compte des facteurs suivants au cours de l'élaboration du Modèle de régime proposé pour la rémunération des cadres supérieurs, y compris la Philosophie de rémunération et le Modèle de rémunération qui sont proposés :

- Il faut mettre en place des principes et des outils communs et rationnels pour la rémunération des cadres supérieurs afin d'assurer la cohérence et l'équité dans ce domaine et de guider les conseils scolaires pour qu'ils prennent des décisions raisonnables.
- Il faut réduire la compression qu'on observe actuellement entre la rémunération des cadres supérieurs et celle des directions d'école. En effet, comme les salaires négociés collectivement ont continué d'augmenter pendant que les salaires des cadres étaient gelés, il est difficile d'attirer des personnes pour qu'elles assument des responsabilités de cadre supérieur.
- Il faut suivre l'évolution du marché de l'emploi et soutenir la concurrence en matière de recrutement.
  - D'après les sondages de planification de la rémunération menés par Mercer, au cours du gel de la rémunération des cadres du secteur public, les salaires ont généralement augmenté de 2 % à 3 % par année, et les structures ou grilles salariales ont généralement prévu des augmentations de 1 % à 2 % par année.
  - D'après les mêmes sondages, au cours des cinq dernières années, les salaires en Ontario ont aussi augmenté d'environ 2 % à 3 % par année.
  - Au cours des cinq dernières années, l'indice des prix à la consommation a augmenté de plus de 5 %, et le taux d'inflation a dépassé 1,3 % par année.
- Il faut avoir des points de comparaison externes sur le marché de l'emploi, afin d'attirer et de retenir des cadres supérieurs de haut calibre.
- Il faut assurer l'équité interne et avoir un seul modèle dans les 72 conseils scolaires de l'Ontario.
- Il faut mettre en place des normes en matière de responsabilités et de complexité pour déterminer le niveau de chaque conseil scolaire, au moyen d'une matrice de classement qui s'applique à l'échelle de la province et comporte une série de facteurs essentiels et non essentiels (*voir la section 6, Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité*).
- Il faut viser l'équilibre entre la capacité de payer des conseils scolaires et leur besoin d'attirer et de retenir des cadres supérieurs de haut calibre.
- Il faut offrir à chaque conseil scolaire une marge de manœuvre qui lui permet d'exercer ses responsabilités en déterminant à quel niveau de l'échelle salariale de base chacun de ses cadres supérieurs doit être placé.

## 4. Principales étapes de l'élaboration

---

Après avoir pris en considération ces éléments essentiels, le Comité directeur a utilisé des pratiques et un système communs pour élaborer, en collaboration avec les experts-conseils de Mercer Canada, un modèle de régime de rémunération des cadres supérieurs applicable à l'échelle provinciale dans le secteur de l'éducation.

Le processus d'élaboration de ce modèle a comporté les étapes suivantes :

1. Formation d'un comité directeur réunissant des représentants des quatre systèmes scolaires (public de langue anglaise, catholique de langue anglaise, public de langue française et catholique de langue française).
2. Collecte de renseignements sur les organisations, les emplois et la rémunération auprès des directions et directions adjointes de l'éducation, des agentes et agents de supervision et des autres cadres supérieurs, au moyen d'un questionnaire en ligne et sur Excel.
3. Élaboration, par voie de consensus, d'une Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité, qui tient compte de l'analyse des données recueillies.
4. Élaboration, par voie de consensus, d'une Philosophie de rémunération fondée sur l'expérience des membres du Comité directeur et sur les pratiques de recrutement utilisées dans le passé.
5. Élaboration, par voie de consensus, d'un Modèle de rémunération proposé, qui prévoit des pratiques et un système communs pour déterminer la rémunération des cadres supérieurs.

## 5. Philosophie de rémunération des cadres supérieurs

---

### Besoins en cadres supérieurs ayant du talent

Les conseils scolaires ont besoin de leaders hautement qualifiés et fidèles à des principes élevés pour diriger leur organisation afin d'offrir, de promouvoir et d'améliorer l'éducation financée par les fonds publics. Le rendement et la réussite des élèves sont des objectifs importants du système d'éducation, qui a besoin de leaders innovateurs pour progresser en tirant parti des avancées technologiques qui peuvent aider les élèves dans leur apprentissage. Les cadres supérieurs des conseils scolaires doivent pouvoir travailler et communiquer avec divers groupes communautaires, organismes gouvernementaux et autres intervenants. Lorsqu'ils prennent des décisions, ils doivent tenir compte de la diversité de la population du conseil (p. ex., les langues que parlent les élèves, leurs parents et les autres membres de la communauté, ainsi que leur situation socioéconomique et leurs différentes habiletés).

Habituellement, les directions de l'éducation et les agentes et agents de supervision en milieu scolaire sont recrutés dans le secteur de l'éducation (souvent au sein même des conseils scolaires). Récemment, les conseils scolaires ont éprouvé de la difficulté à attirer et à retenir des cadres supérieurs, en raison de la compression observée entre la rémunération des cadres et celle des directions d'école et des enseignantes et enseignants, car les salaires négociés collectivement ont continué d'augmenter pendant que les salaires des cadres étaient gelés. Les conseils peinent aussi à attirer et à retenir des cadres pour l'administration des affaires et d'autres secteurs, car ces gestionnaires, qui proviennent généralement de divers organismes du secteur parapublic ainsi que du secteur privé, ont souvent d'autres perspectives d'emploi.

Le Conseil est un des plus grands conseils scolaires de langue française en Ontario. Sa superficie s'étend sur au-delà de 19 226 km<sup>2</sup> et englobe les comtés de Chapleau, Dubreuilville, Espanola, Grand Sudbury, Hornepayne, Michipicoten, Rive Nord et Sault Ste. Marie. Le circuit du territoire du Conseil est plus de 1 750 km ce qui représente plus de 30 heures de conduite. Il réunit quelques 7 000 élèves répartis dans 18 villes dont 34 écoles élémentaires, 9 écoles secondaires et 1 centre d'éducation aux adultes. Au moins trois fois par année, les surintendances de l'éducation visitent chacune de leurs 22 écoles tandis que les autres cadres supérieurs tentent, dans la mesure du possible, de se rendre au moins une fois dans les 44 écoles du Conseil. Dans le nord de l'Ontario, il faut noter que la plupart des routes ne sont que des deux voies et que sur plusieurs de ces routes, il n'y a pas d'accès cellulaire, de postes d'essence ou de services.

La ville du Grand Sudbury où se situe le siège social du Conseil est loin des centres urbains populaires qui offrent beaucoup plus d'opportunités d'emploi, des salaires avantageux, des services et des attractions pour des cadres supérieurs. Ceci dit, la ville du Grand Sudbury est la capitale du Nord en éducation et en santé. On y retrouve deux collèges communautaires, une université bilingue et ses trois universités fédérées, un hôpital régional et un centre de cancérologie. Les postes offerts par ces institutions ainsi que ceux de l'industrie privée ne nous permettent pas de rivaliser au niveau des salaires et des avantages sociaux. Afin d'être en mesure de retenir ou de recruter, les salaires que nous offrons à nos cadres supérieurs doivent être tout aussi compétitifs que ces organismes.

Il est important de noter qu'un des objectifs de l'étude Mercer est d'assurer de l'équité entre les 72 conseils scolaires de l'Ontario avec un accent particulier sur la capacité d'un système de recruter et de retenir un personnel cadre de haute qualité dans un marché fort compétitif. Chez les francophones, Mercer demande de considérer le défi du recrutement et personnel cadre compétent et bilingue qui a l'habileté de travailler au sein d'un plus grand nombre de compétiteurs. Le Conseil doit également attirer et retenir des candidats francophones (ou bilingues) qui adhèrent aux valeurs et à la mission de l'Église catholique (conformément aux protections constitutionnelles reconnues aux écoles séparées). Ces exigences ont pour effet de limiter considérablement le bassin de candidats potentiels, ce qui présente un défi additionnel pour le Conseil.

Il faut aussi tenir compte que le bassin potentiel de candidats qualifiés francophones est limité (environ 5 % en province), et ce, du fait qu'obligatoirement tout candidat doit détenir une maîtrise et un brevet d'agent de supervision. Présentement, le programme de maîtrise en français est seulement disponible par l'entremise de l'Université d'Ottawa donc moins d'enseignants poursuivent leurs études dans le but d'obtenir une maîtrise. Nous risquons aussi de perdre les quelques candidats potentiels qualifiés aux conseils francophones de l'est et du sud de la province. À noter aussi que les candidats qui pourraient travailler au Conseil sont bilingues et pourraient tout autant travailler dans un système scolaire anglophone en Ontario ou ailleurs au Canada. Évidemment, l'offre de rémunération est un facteur important pour assurer la relève au Conseil. De plus, il nous sera de plus en plus difficile de retenir nos cadres supérieurs à long terme en raison du fait que d'autres conseils scolaires offrent une rémunération plus élevée pour un même travail. Cette situation risque de créer une compétition malsaine entre les Conseils qui vont saisir la première occasion pour aller chercher des employés chevronnés dans les conseils voisins. Cette situation pourrait provoquer un exode qu'aucun conseil francophone surtout du Nord ne peut se permettre et qui occasionnerait un jeu de chaise musicale. Sur le territoire du Conseil, il y a plusieurs organismes qui recrutent des cadres supérieurs dont les suivants : Collège Boréal, Cambrian College (comparateur de **niveau 3**), Sault College, Université Laurentienne et ses trois universités fédérées, Université d'Algoma, Horizon Santé-Nord (hôpital à Sudbury), Réseau d'intégration des services de santé du Nord-Est, North Shore Health Network, St. Joseph's General Hospital à Elliot Lake, Sault Area Hospital, North Shore Health Network, Science Nord (comparateur du niveau 2), ainsi que les conseils scolaires limitrophes (comparateurs de **niveau 3**) Algoma District School Board et Rainbow District School Board).

De plus, nos cadres ont une surcharge de dossiers étant donné qu'ils sont moins nombreux, le nombre de tâches systémiques qui leur reviennent est beaucoup plus grand. Dans les Conseils des niveaux 4 à 7, certains cadres n'ont qu'un ou deux dossiers sur lequel ils peuvent consacrer 100 % de leur temps. Nous avons donc des personnes qui, en raison de la distance à parcourir, du nombre de rencontres, du nombre de dossiers et des rapports à compléter doivent sacrifier une grande partie de leur temps en dehors des heures de travail pour les accomplir. Ceci a pour effet de diminuer leur qualité de vie et surtout de taxer leur santé autant physique que mentale. Le recrutement et la rétention est donc doublement difficile puisque les autres cadres intermédiaires ne veulent pas nécessairement accéder à ces postes avec une si faible différence dans les salaires. Cette situation, si elle n'est pas adressée, aura des effets qui seront ressentis jusqu'en salle de classe si le Conseil n'est pas en mesure d'attirer les meilleurs candidats et candidates dans les postes de cadres supérieurs.

Le cadre est fondé sur des facteurs essentiels de volume (effectifs, budget, nombre d'école et nombre de surintendances). Ceci encore une fois vient compenser les grands conseils qui bénéficient déjà d'un plus grand nombre de cadres supérieurs qui ont moins de dossiers et qui, sont par le fait même, mieux rémunérés. Le processus d'équité salariale se base sur les éléments suivants pour compenser les cadres :

- Jugement;
- Autonomie;
- Conséquence des activités;
- Relations de travail;
- Leadership;
- Exigences physiques et sensorielles;
- Environnement.

Enfin peu importe la grandeur d'un conseil, les attentes, les responsabilités, les conséquences d'erreurs et les exigences ministérielles sont les mêmes. Tous les conseils peu importe leur taille doivent préparer un plan stratégique pluriannuel, un plan d'amélioration du Conseil, doivent gérer et analyser continuellement des données, sont assujettis aux processus de vérification interne et externe, aux mêmes lois, règlements et notes politiques/programmes et doivent préparer tous les mêmes rapports.

## **Éléments de rémunération**

La rémunération maximale des cadres supérieurs des conseils scolaires correspond au 50<sup>e</sup> centile du maximum que peuvent toucher les cadres supérieurs des organismes de comparaison sélectionnés. Cette rémunération se compose d'un salaire de base et de régimes de pension et d'avantages sociaux. Chacun de ces éléments joue un rôle important lorsqu'il s'agit d'attirer, de retenir, de récompenser et de reconnaître les cadres supérieurs dont les conseils scolaires ont besoin pour remplir leur mission.

**Salaire de base :** Le salaire de base fournit aux cadres supérieurs une rémunération régulière pour leur contribution à l'organisation. Le régime provincial proposé pour les conseils scolaires prévoit des échelles salariales pour les cadres supérieurs. Le salaire de base peut varier entre les cadres en fonction de la durée d'occupation de leur poste, de leur expérience, de leurs responsabilités relatives ainsi que de leur influence relative au sein de l'organisation et parmi les conseils scolaires.

**Régimes de pension et d'avantages sociaux :** Conformément au Règlement, notre conseil scolaire offre à ses cadres supérieurs des régimes semblables à ceux qu'il offre à ses gestionnaires intermédiaires. Nous offrons à nos cadres supérieurs une protection ou des éléments de rémunération supplémentaires seulement lorsque cela est nécessaire pour des raisons opérationnelles impératives ou pour l'exécution efficace des fonctions du poste. Nous devons ajouter également au programme une clause pour la direction de l'éducation, la surintendance des affaires et des finances et la direction exécutive de l'apprentissage afin de respecter leur contrat et leurs conditions d'emploi afin d'y inclure les déboursés pour ses avantages sociaux suite à sa retraite, jusqu'à l'âge de 65 ans. L'engagement du Conseil, visant à défrayer certains employés-cadres pour les dépenses liées aux primes d'avantages sociaux à partir de leur retraite jusqu'à l'âge de soixante-cinq (65) ans, favorise le recrutement et la rétention d'employés-cadres clés possédant les qualifications nécessaires en plaçant le Conseil parmi les employeurs les plus compétitifs de la région.

**Indemnité pour automobile :** Une indemnité pour automobile est remise aux cadres supérieurs compte tenu de la superficie du territoire du Conseil.

## 6. Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité

Une Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité a été élaborée pour regrouper systématiquement les conseils scolaires en sept niveaux. Cette matrice utilise cinq facteurs essentiels et deux facteurs non essentiels pour noter, classer et examiner chaque conseil scolaire en fonction de ses responsabilités, de sa taille et d'autres critères de complexité.

Le tableau ci-après présente les cinq facteurs essentiels selon sept niveaux ayant une dimension spécifique :

Dimensions	Niveau 1 P1<P20	Niveau 2 P20<P40	Niveau 3 P40<P60	Niveau 4 P60<P80	Niveau 5 P80<P99	Niveau 6 P99+	Niveau 7 P99++
Budget d'exploitation projeté (M\$)	1 à 60	61 à 140	141 à 230	231 à 380	381 à 1 500	1 501 à 2 500	2 501+
Nombre d'écoles	1 à 20	21 à 35	36 à 50	51 à 85	86 à 200	201 à 400	401+
Effectif projeté	1 à 4700	4 701 à 9 700	9 701 à 17 900	17 901 à 33 900	33 901 à 99 550	99 551 à 200 000	200 001+
Nombre d'enseignants (ETP)	1 à 290	291 à 660	661 à 1 180	1 181 à 2 200	2 221 à 7 070	7 071 à 10 000	10 001+
Nombre de surintendants	1 à 2	3 à 4	5 à 6	7 à 9	10 à 20	21 à 25	26+

Pour arriver à sept niveaux, nous avons d'abord effectué un découpage en quintiles (cinq niveaux), puis nous avons ajouté les niveaux 6 et 7 pour tenir compte des responsabilités et de la complexité additionnelles associées aux plus grands conseils scolaires (qui présentaient des différences significatives par rapport aux conseils du niveau 5). Le nombre de niveaux a également été évalué au moyen du système breveté de Mercer Canada pour l'évaluation des emplois.

Le tableau ci-après présente deux facteurs non essentiels qui peuvent modifier le niveau d'un conseil scolaire.

Facteurs non essentiels	Explications
Complexité géographique	Ce facteur tient compte de la superficie du conseil (en km <sup>2</sup> ), mais plus encore de la complexité généralement associée au fait d'avoir à gérer une vaste gamme de différences ou de complications sur le territoire du conseil. Il tient aussi compte de la nécessité de traiter avec de multiples municipalités, cantons ou groupes communautaires, ainsi que du besoin potentiel d'interagir efficacement avec des intervenants parlant plusieurs langues ou ayant d'importantes différences culturelles.
Partenariats communautaires	Ce facteur tient compte de la nature habituelle des relations et des associations avec les communautés des Premières Nations ou d'autres partenaires communautaires sur le territoire du conseil. Il tient aussi compte de la complexité additionnelle pouvant être associée au fait de traiter avec de multiples communautés des Premières Nations ou partenaires communautaires.

D'après la Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité, notre Conseil se situe au niveau 2.

Le classement des conseils scolaires est déterminé par une série de cinq (5) facteurs essentiels (core factors). Bien que le Conseil soit classé au niveau 2, l'analyse entreprise par le Conseil démontre que le Conseil respecte un des cinq critères de base du niveau 3, et dépasse par plus de la moitié de l'échelle suggérée par Mercer pour les quatre autres critères. À ce titre, le Conseil devrait être classé au niveau 3.

Le Conseil souligne que les responsabilités, les risques d'erreurs et le leadership requis pour le poste de direction de l'éducation et les cadres supérieurs sont les mêmes, peu importe la taille du conseil scolaire.

### **Facteurs essentiels**

#### **Facteur 1 :**

Nombre d'écoles : Le Conseil compte quarante-quatre écoles. Ceci place le Conseil au niveau 3. En ce qui a trait aux autres critères dont l'équivalent temps plein (ETP) des enseignants, les effectifs, les budgets et le nombre de surintendances, le Conseil se retrouve à plus de deux tiers.

#### **Facteur 2 : ETP enseignants**

Critère de niveau 2	Nombre d'ETP	Pourcentage
291 à 688	533	77 %

#### **Facteur 3 : Effectifs**

Critère de niveau 2	Effectifs	Pourcentage
4701 à 9700	6639	68,5 %

#### **Facteur 4 : Budget**

Critère de niveau 2	Budget	Pourcentage
61 à 140 M\$	137 487 270 \$	98 %

#### **Facteur 5 : Surintendants**

Critère de niveau 2	Nombre de surintendants	Pourcentage
3 à 4	5	100 %

Le CSCNO est subventionné pour deux autres postes d'agent de supervision responsables du dossier autochtone et du dossier de la petite enfance. Le Conseil a choisi de ne pas combler ces postes d'agent de supervision mais de répartir les dossiers parmi ses cadres supérieurs afin d'injecter plus de ressources au niveau de la salle de classe. Nos cadres supérieurs sont porteurs de nombreux dossiers ce qui exige qu'ils aient des expertises et des connaissances approfondies et diverses.

#### **Facteurs secondaires :**

Aux cinq facteurs essentiels viennent s'ajouter des facteurs secondaires (non-core factors). Ceux-ci comprennent la complexité géographique et les partenaires communautaires. L'impression générale est que l'exercice de Mercer Canada n'ait pas accordé une juste valeur au facteur francophone en milieu minoritaire qui amplifie l'importance des facteurs secondaires. Évidemment, l'étendue du territoire des conseils scolaires de langue française nécessite des déplacements plus long et plus fréquents ainsi que des rencontres régulières avec et des engagements auprès d'un beaucoup plus grand nombre de partenaires - voir la liste figurant à l'Annexe B.

Les cadres supérieurs sont aussi appelés à siéger à divers comités mis sur pied par ses divers partenaires. Les conseils anglophones sur le territoire du Conseil n'ont souvent qu'une table, un partenaire et que quelques rencontres. De plus, nous sommes appelés à travailler dans les deux langues, souvent en anglais, qui n'est pas notre langue maternelle.

Les membres de l'équipe des cadres supérieurs doivent se déplacer régulièrement tout au long de l'année pour participer à des réunions et d'autres activités qui ont majoritairement lieu à Toronto ou Ottawa. Ces déplacements requièrent de leur part du temps, de l'énergie et des absences prolongées du bureau et de leur famille.

Les dossiers où nous sommes appelés à transiger avec des partenaires de nos différentes communautés scolaires sont nombreux. Voir la liste complète des partenaires à l'Annexe B.

- Impôts fonciers de 26 municipalités et 4 cantons non organisés
- Petite enfance
  - Sept carrefours Meilleur Départ
  - Vingt-quatre garderies
    - Gestionnaire des services municipaux regroupés (GSMR) – Ville du Grand Sudbury
    - Conseil d'administration de district des services sociaux (CADSS) – District de Manitoulin-Sudbury
    - Conseil d'administration de district des services sociaux (CADSS) – District d'Algoma
    - Conseil d'administration des services du district de Sault-Ste-Marie (CADSS-SSM)
- Santé et sécurité - aide à l'enfance, policiers, pompiers, santé publique
- Éducation internationale
- Enfance en difficulté
- Santé mentale
- Deux diocèses et 25 paroisses - voir Annexe B
  - Diocèse de Sault-Ste-Marie – 23 paroisses dans nos communautés scolaires de la région de l'est
  - Diocèse de Hearst - 2 paroisses dans nos communautés scolaires de la région de l'ouest
- Autochtone - 5 ententes signées pour nos élèves des Premières nations)
  - Nombre de partenaires autochtones - voir Annexe B
- Cinq conseils scolaires limitrophes
  - Calendrier scolaire
  - Transport scolaire
  - Consortium de services aux élèves de Sudbury
  - Algoma & Huron-Superior Transportation Services Consortium
  - Communications
    - Projets d'étude d'options pour nos communautés scolaires
    - Projets de construction
    - Écoles partagées avec conseils scolaires limitrophes (6) Chappleau, Elliot Lake, Espanola, Hornepayne, Wawa (conseils scolaires de langue anglaise); Dubreuilville (conseil scolaire de langue française)
- Relations externes
  - Partenaires dans nos écoles
    - École St-Charles Borromée à St-Charles dont la Bibliothèque municipale)
    - École Notre-Dame-du-Sault, Sault-Ste-Marie dont le Centre francophone de Sault-Ste-Marie)
    - É.s.c. Jeunesse-Nord à Blind River dont le Cinéma de la municipalité)
  - Partenaires communautaires
  - Municipalités pour des ententes d'utilisation de terrains

## 7. Organismes de comparaison proposés

---

Le Règlement prévoit qu'au moins huit organismes de comparaison doivent être utilisés pour l'analyse comparative et l'élaboration du Modèle de rémunération des cadres supérieurs. De plus, tous ces organismes doivent être comparables à l'organisme visé en ce qui a trait à au moins trois des facteurs suivants :

- A. La portée des responsabilités des cadres supérieurs de l'organisme;
- B. Le type d'activités auxquelles l'organisme se livre;
- C. Les industries auxquelles l'organisme fait concurrence pour recruter des cadres supérieurs;
- D. La taille de l'organisme;
- E. L'emplacement de l'organisme.

Les postes comparables comprennent généralement ceux qui sont semblables sur le plan des compétences essentielles (connaissances, aptitudes, capacités), de la complexité relative et du niveau de responsabilité associé au poste. Les postes de la catégorie des directions de l'éducation sont comparés aux postes de direction des organismes de comparaison (p. ex., recteur ou président), et les postes de la catégorie des agentes et agents de supervision sont comparés aux postes de vice-recteur ou de vice-président des organismes de comparaison.

Une série d'organismes de comparaison a été constituée pour les sept niveaux de conseils scolaires, en fonction des facteurs indiqués ci-dessus, des marchés sur lesquels les conseils scolaires sont en concurrence pour recruter des cadres supérieurs ainsi que de la taille et de la complexité des conseils de chaque niveau. Il y a huit organismes de comparaison pour chaque niveau. En tout, 41 organismes de comparaison ont été retenus, dont environ 75 % s'occupent d'éducation. Bien que tous les facteurs indiqués ci-dessus soient importants, la taille de l'organisme est un facteur essentiel pour comparer la rémunération des cadres supérieurs, et elle a été utilisée pour la sélection de tous les organismes de comparaison. De plus, au cours de l'élaboration du modèle proposé, les conseils scolaires ont effectué une série d'analyses internes et ont tenu compte des pratiques et des niveaux actuels de rémunération des 72 conseils scolaires de l'Ontario. Chaque conseil scolaire a ensuite été comparé à tous les autres au moyen de la Matrice de classement selon les responsabilités et la complexité.

Le tableau ci-après indique les organismes de comparaison externes pour les conseils scolaires de notre niveau.

Segment du marché	Organismes de comparaison externes pour les conseils de niveau 3 (n = 8)
Éducation (n = 7)	Université Brock Collège Cambrian Collège Fleming London District Catholic School Board Office de la qualité et de la responsabilité en éducation Office de la télécommunication éducative de l'Ontario Office des télécommunications éducatives de langue française de l'Ontario
Secteur parapublic (n = 2)	Comté de Simcoe Cadres supérieurs du gouvernement de l'Ontario

## 8. Modèle de rémunération des cadres supérieurs proposé

---

Le Modèle de rémunération des cadres supérieurs que nous proposons définit les échelles salariales de base pour chacun des cadres supérieurs désignés de notre conseil scolaire. Il a été élaboré au moyen de principes communs de gestion de la rémunération des cadres supérieurs, en ayant recours aux organismes de comparaison proposés dont il est question dans la section 7 ci-dessus.

Les maximums des échelles salariales de base tiennent compte du plafond de rémunération. Aux termes du Règlement, ce plafond doit être inférieur au 50<sup>e</sup> centile de la rémunération en espèces maximale que peuvent toucher les titulaires de postes comparables au sein des organismes de comparaison proposés. Les minimums des échelles salariales ont été déterminés au moyen d'un ensemble commun de fourchettes allant du minimum au maximum de chaque échelle. Les fourchettes du salaire de base des directions de l'éducation sont un peu plus larges que celles des autres cadres supérieurs afin de permettre une progression salariale, étant donné qu'il s'agit du poste le plus élevé d'un conseil scolaire et que son titulaire l'occupe habituellement pendant plusieurs années. Les fourchettes salariales s'élargissent à mesure qu'on progresse d'un niveau à l'autre, pour tenir compte de la variabilité accrue des postes.

Même si cela n'est pas prévu expressément par la Loi et le Règlement, le Modèle de rémunération définit des fourchettes salariales afin que les conseils scolaires puissent assurer la cohérence et l'équité internes tout en accordant des salaires différents et appropriés à leurs divers cadres supérieurs, en tenant compte de leurs caractéristiques individuelles comme la durée d'occupation de leur poste, leur expérience et leurs responsabilités relatives. Par conséquent, des cadres peuvent être rémunérés à différents niveaux à l'intérieur des échelles salariales, en fonction de ces critères.

Les échelles salariales de base ont été établies en fonction des grilles salariales des directions d'école en vigueur jusqu'à la fin de l'année scolaire 2017-2018. Afin de réduire la compression salariale et d'attirer nos employés vers les postes de cadres supérieurs, nous nous efforçons de maintenir un écart d'environ 5 % entre la rémunération minimale des cadres supérieurs et la rémunération maximale des directions d'école. Par conséquent, le Modèle de rémunération proposé pourrait avoir à être révisé en fonction des résultats des négociations collectives ou des modifications aux conventions collectives concernant les salaires des directions d'école et des enseignantes et enseignants.

Le tableau ci-après indique le minimum et le maximum des échelles de rémunération des directions de l'éducation, des directions adjointes et des autres cadres supérieurs (y compris les agentes et agents de supervision).

*Salaires de base en milliers de dollars*

Postes de cadres supérieurs désignés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Niveau 6	Niveau 7
Direction de l'éducation	166 à 198	176 à 218	192 à 237	208 à 257	224 à 277	239 à 296	255 à 316
Direction adjointe de l'éducation	158 à 166	167 à 176	183 à 192	198 à 208	213 à 224	228 à 239	243 à 255
Surintendance d'affaires et de finances							
Cadres supérieurs	140 à 157	140 à 166	140 à 176	140 à 185	140 à 194	140 à 204	140 à 213

Notre Conseil a la responsabilité de déterminer à quel niveau de l'échelle salariale chacun de ses cadres supérieurs doit être placé, en fonction des critères suivants :

- la portée du travail du cadre supérieur, y compris les responsabilités et la complexité associées au poste;
- les postes comparables dans les organismes de comparaison externes du secteur public et à l'intérieur du conseil scolaire (postes du même niveau et de niveau immédiatement supérieur ou inférieur);
- la durée d'occupation du poste, l'expérience et les autres caractéristiques individuelles (souvent combinées) des titulaires.

Le tableau ci-après indique les échelles salariales de base de la direction de l'éducation, des directions adjointes de l'éducation et des cadres supérieurs pour les conseils scolaires de niveau 3, y compris notre Conseil :

<b>Postes de cadres supérieurs désignés</b>	<b>Échelles salariales de base</b>
Direction de l'éducation	192 000 \$ à 237 000 \$
Direction adjointe de l'éducation Surintendance d'affaires et de finances	183 000 \$ à 192 000 \$
Cadres supérieurs	140 000 \$ à 176 000 \$

## 9. Enveloppe de rémunération des cadres supérieurs et taux d'augmentation maximal proposé

---

Le Règlement prévoit le calcul d'une enveloppe de rémunération (le total des salaires de base versés à tous les cadres supérieurs) et d'un taux d'augmentation maximal annuel proposé pour cette enveloppe. Le tableau ci-après indique le montant de l'enveloppe de rémunération du Conseil ainsi que le taux d'augmentation maximal proposé pour cette enveloppe.

Enveloppe de rémunération	Taux d'augmentation maximal proposé
802 425 \$	5 % pour 2017-2018 5 % pour 2018-2019 5 % pour 2019-2020

Les hausses annuelles réelles accordées aux cadres supérieurs peuvent être inférieures au taux d'augmentation maximal proposé. De plus, un cadre désigné peut recevoir une hausse supérieure ou inférieure au taux d'augmentation maximal proposé en raison de divers facteurs, dont la durée d'occupation de son poste. Aucune hausse ne sera accordée au-delà du maximum de l'échelle salariale. Au moment de la mise en œuvre du Modèle, on pourra accorder des hausses en priorité aux cadres supérieurs qui gagnent moins que le minimum de leur échelle salariale ou qui se trouvent dans d'autres circonstances particulières.

Afin de faire cet exercice, nous avons dû prendre en considération le gel salarial des cadres depuis 2011 et réajuster l'enveloppe en fonction du salaire qui aurait été en vigueur à la fin août 2017, n'eût été ce gel. Sans cet ajustement, l'écart aurait été trop grand et nous n'aurions jamais pu atteindre les visées du programme pour septembre 2020.

Plusieurs de nos communautés scolaires sont situées en milieu rural et plusieurs de ces communautés ont été particulièrement touchés au niveau socioéconomique. Ce phénomène apporte donc des conséquences qui fait en soit que nos cadres supérieurs font face à un plus grand nombre de problèmes complexes (par exemple, violence conjugale, famille monoparentale, abus de substances, cas référés aux services familiaux).

Malgré l'exode des familles dans ces centres urbains et la baisse des effectifs dans la plupart des conseils scolaires du Nord, comme Conseil nous avons réussi à maintenir nos effectifs. Ceci est le résultat de la qualité d'éducation et des services que nous offrons à nos élèves et à nos parents. Peu importe où se situent nos écoles, nous avons la responsabilité comme tous les autres conseils scolaires d'offrir un programme comparable si non égal aux conseils limitrophes et aux conseils des grands centres urbains. Nos cadres supérieurs sont donc appelés à penser davantage à l'extérieur de la boîte et à concevoir et mettre en œuvre des initiatives innovatrices qui va recruter et retenir les élèves dans nos écoles. Si nous voulons faire vivre des expériences enrichissantes à nos élèves et les exposés au monde qui les entoure, nous devons constamment trouver des façons créatives pour répondre à leurs besoins. Les installations sportives ou les salles de théâtre sont très peu nombreuses dans notre région et la bande passante dans certaines de nos écoles ne bénéficie toujours pas de la technologie de la fibre optique. Nous devons donc déployer encore plus d'efforts et des ressources pour assurer une éducation de qualité accessible et équitable à tous nos élèves.

Le tableau ci-après fournit des justifications du taux d'augmentation maximum proposé, compte tenu des facteurs prévus par le Règlement.

Facteur	Justification du taux d'augmentation maximal proposé
<p>Les priorités financières et les priorités en matière de rémunération du gouvernement de l'Ontario</p>	<p>Le gouvernement a déterminé qu'il fallait adopter une approche équilibrée pour gérer la rémunération dans le secteur public, car il a reconnu la nécessité de maintenir une main-d'œuvre stable, polyvalente et très performante qui soutient ses priorités en matière de réorganisation tout en assurant que les services publics demeurent abordables. En ce qui concerne les cadres supérieurs, le gouvernement veut faire en sorte que les organismes du secteur parapublic puissent attirer et retenir les gens talentueux dont ils ont besoin pour fournir des services publics de grande qualité tout en gérant les deniers publics de façon responsable.</p> <p>Le Conseil est en compétition avec plusieurs autres conseils scolaires de taille similaire sur le même territoire. À ce titre, le Conseil doit être en mesure d'attirer et retenir des candidats et candidates talentueux afin de continuer à offrir des services de grande qualité. Toutefois, si le Conseil n'est pas en mesure de leur offrir un traitement compétitif lorsque comparé à ce qu'ils pourraient obtenir en allant travailler chez un compétiteur, le Conseil pourrait se trouver dans une situation selon laquelle il peut difficilement attirer et retenir des candidats pour les postes de cadres supérieurs.</p>
<p>Les tendances récentes en matière de rémunération des cadres supérieurs</p>	<p>Les conseils scolaires ont examiné avec soin les tendances en matière de rémunération des cadres supérieurs non seulement dans le secteur parapublic mais aussi dans les secteurs où ils recrutent des cadres. La plus récente étude de planification de la rémunération menée par Mercer fait ressortir les tendances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dans le secteur parapublic canadien, le taux moyen des hausses salariales consenties aux cadres supérieurs est évalué à 2,6 %;</li> <li>• dans le secteur canadien des services non financiers, ce taux est évalué à 2,8 %.</li> </ul>
<p>La comparaison entre le pourcentage du budget de fonctionnement du conseil qui est consacré à la rémunération des cadres et ce même pourcentage chez les organismes de comparaison</p>	<p>Les conseils scolaires revoient régulièrement leurs structures organisationnelles ainsi que la dotation de leurs postes de cadres supérieurs, et ils croient qu'elles sont appropriées, compte tenu de la complexité de leurs organisations, et qu'elles ne justifient pas une réduction globale du taux d'augmentation maximal annuel de leur enveloppe de rémunération.</p>
<p>L'effet sur la capacité d'attirer et de retenir des gens de talent pour occuper les postes de cadres supérieurs</p>	<p>Les conseils scolaires ont de la difficulté à attirer et à retenir des gens de talent pour occuper les postes de cadres supérieurs, car les salaires des enseignantes et enseignants et des directions d'école ont continué d'augmenter, créant une importante compression salariale. Pour déterminer le taux d'augmentation maximal proposé, il faut tenir compte des hausses consenties aux employés représentés par un syndicat ou une association, qui forment un important bassin pour le recrutement de gens de talent aux postes de cadres supérieurs. Le taux d'augmentation maximal proposé doit offrir la souplesse voulue pour établir l'équilibre entre la capacité de payer des conseils et la nécessité d'éviter des situations à long terme de compression ou d'inversion salariale entre les cadres de divers niveaux et entre les cadres et les employés membres d'unités de négociation.</p>

Facteur	Justification du taux d'augmentation maximal proposé
	Il doit permettre également de rétablir les iniquités salariales avec les conseils anglophones limitrophes similaires avec lesquels le Conseil est en constante compétition.
Tout accroissement marqué des activités qui n'est pas le résultat d'une restructuration organisationnelle importante	Le Conseil pourrait, dans un futur rapproché, subir une augmentation des effectifs scolaires en raison du développement minier dans la région.

## **10. Annexe A – Nos écoles sur un grand territoire**

---

Le Conseil scolaire catholique Nouvelon, un des plus grands conseils scolaires de langue française en Ontario, réunit quelque 6 400 élèves répartis dans 37 lieux d'enseignement, dont 27 écoles élémentaires, une école virtuelle, neuf écoles secondaires et un centre d'éducation et de formation alternative. La superficie du territoire s'étend sur au-delà de 19,226 km<sup>2</sup> et englobe les comtés de Chapleau, Dubreuilville, Espanola, Grand Sudbury, Hornepayne, Michipicoten, Rive Nord, Sault-Ste-Marie et la région de Sudbury Est.

<https://www.nouvelon.ca/parents/ecoles>

# 11. Annexe B – Nos partenaires

---

## Aide à l'enfance

1. Kina Gbezhgomi Child & Family Services, Wikwemikong
2. Kunuwanimano Child & Family Services, Chapleau
3. Nogdawindamin Family and Community Services, Batchewana First Nation
4. Société d'aide à l'enfance des districts de Sudbury et de Manitoulin
5. Société de l'aide à l'enfance d'Algoma

## Arts et culture

1. Algoma Fall Festival
2. Café musique Rayside-Balfour
3. Carrefour francophone
4. Centre franco-ontarien de folklore
5. Chuck Labelle
6. Cinéfest
7. Contact-interculturel francophone de Sudbury
8. Christian Pilon – artisan de canot d'écorce, conférencier, voyageur
9. Écho d'un Peuple
10. Galerie des arts de Sudbury
11. Galerie du Nouvel-Ontario
12. La Nuit sur l'étang
13. Salon du livre du Grand Sudbury
14. Stef Paquette – Groupe JKB
15. Sudbury Multicultural and Folk Arts
16. Théâtre du Nouvel-Ontario

## Associations

1. ACFO du Grand Sudbury
2. Assemblée de la francophonie de l'Ontario (AFO)
3. Association canadienne d'éducation en langue française (ACELF)
4. Association canadienne des commissaires d'écoles catholiques (ACCEC)
5. Association des agentes et des agents de supervision franco-ontariens (ASFO)
6. Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO)
7. Association des élèves conseillers et conseillères de l'Ontario (AECO)
8. Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne (AGÉFO)
9. Association des personnes à la direction du Nouvel-Ontario (APDN-O)
10. Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC)
11. Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO)
12. Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada (FCFAC)
13. Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF)
14. Institut de leadership en éducation (ICE)
15. Parents partenaires en éducation (PPE)
16. Regroupement des élèves conseiller.ère.s francophones de l'Ontario (RECFO)
17. Regroupement étudiants franco-ontariens (REFO)

## **Autochtones**

1. Atikameksheng Anishnawbek, Naughton
2. Centre Louis Riel (Collège Boréal), Sudbury
3. Chapleau Cree First Nation, Chapleau
4. Mississaugi First Nation, Mississaugi
5. Nation métisse de l'Ontario, Sudbury et siège social à Ottawa
6. Noojmowin Teg Health Centre, Little Current
7. N'Swakmok Native Friendship Centre, Sudbury
8. Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres, Toronto
9. Shkagamik-Kwe Health Centre
10. Université de Sudbury, Sudbury
11. Wahnapiatae First Nation, Wahnapiatae
12. Walking Together, Alberta

## **Bienfaisances**

1. Association des jeunes de la rue
2. Banques alimentaires
3. Big Brothers Big Sisters Association of Greater Sudbury
4. Centraide de Sudbury et Nipissing
5. Centraide de Sault-Ste-Marie
6. Chevaliers de Colomb

## **Conseils**

1. Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE)
2. Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation catholique (CODEC)
3. Conseil ontarien des gestionnaires en ressources humaines (COGRH)
4. Conseil ontarien des directions d'éducation de langue française (CODELF)

## **Conseils scolaires**

### **Conseils scolaires catholiques de langue française de l'Ontario**

#### **(7 conseils scolaires limitrophes)**

##### **Région de l'est**

1. Conseil scolaire public du Grand Nord de l'Ontario
2. Rainbow District School Board
3. Sudbury Catholic District School Board

##### **Région de l'ouest**

1. Algoma District School Board
2. Conseil scolaire public du Grand Nord de l'Ontario
3. Huron-Superior Catholic District School Board

## **Diocèses et Paroisses**

### **Office provinciale de l'Éducation de la foi Catholique de l'Ontario (OPÉCO)**

#### **Diocèse de Hearst**

##### **Paroisses :**

1. Sacré-Cœur-de-Jésus                      Chapleau
2. Saint-Nom-de-Jésus                      Hornepayne

## **Diocèse de Sault Ste-Marie**

### **Paroisses :**

- |                               |                 |
|-------------------------------|-----------------|
| 1. L'Annonciation             | Sudbury         |
| 2. Notre-Dame de la Merci     | Coniston        |
| 3. Notre-Dame de la Rivière   | Wahnapitae      |
| 4. Notre-Dame de Lourdes      | Alban           |
| 5. Notre-Dame-du-Rosaire      | Bleazard Valley |
| 6. St-Barthélémy              | Levack          |
| 7. St-François-Xavier         | Levack          |
| 8. St-Charles-Borromée        | St-Charles      |
| 9. St-David                   | Noëlville       |
| 10. St-Dominique              | Sudbury         |
| 11. St-Étienne-Martyr         | Dowling         |
| 12. St-Ignace-de Loyola       | Sudbury         |
| 13. St-Jacques                | Hanmer          |
| 14. St-Jean-de-Brébeuf        | Sudbury         |
| 15. St-Joseph                 | Chelmsford      |
| 16. St-Jude                   | Espanola        |
| 17. St-Marc                   | Markstay        |
| 18. St-Mathieu                | Sudbury         |
| 19. St-Sébastien              | Spanish         |
| 20. St-Thomas Apôtre          | Warren          |
| 21. Ste-Agnès                 | Azilda          |
| 22. Ste-Anne-des-Pins         | Sudbury         |
| 23. Ste-Cécile                | Dubreuilville   |
| 24. Ste-Famille               | Blind River     |
| 25. Ste-Marguerite d'Youville | Val Caron       |
| 26. Ste-Marie                 | Elliot Lake     |
| 27. Ste-Marie-du-Sault        | Sault-Ste-Marie |
| 28. Ste-Monique               | Wawa            |

### **Éducation et pédagogie**

1. Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques (CFORP)
2. Consortium Centre Jules-Léger (CCJL)
3. Collège Boréal
4. NORCAT
5. Salon du livre du Grand Sudbury
6. Science Nord et Terre Dynamique
7. Université d'Ottawa
8. Université de Sudbury
9. Université Saint-Paul
10. Université Laurentienne

### **Financier**

1. Caisses populaires (caisse-étudiante)

### **Immigration**

1. Réseau du Nord

## **Médias**

1. Le Voyageur
2. CBON – Radio Canada
3. Le Loup FM
4. TFO

## **Ministères**

1. Éducation
2. Développement du Nord et des mines
3. Formation et des Collèges et Universités
4. Services à l'enfance et à la jeunesse
5. Services sociaux et communautaires

## **Municipalités (politiciens)**

1. Glenn Thibeault (député Libéral – Sudbury)
2. France Gélinas (députée NPD – Nickel Belt)
3. Ross Romano (député Libéral – Sault-Ste-Marie)
4. Christian Provenzano (maire – Sault Ste. Marie)
5. Michael Mantha (député NPD – Algoma-Manitoulin)
6. Dan Marchisella (maire – Elliot Lake)
7. Sue Jensen (mairesse – Blind River)
8. Ron Piche (maire – Espanola)
9. John Vanthof (député NPD – Timiskaming – Cochrane)
10. Stephen Salonin (maire – Markstay-Warren)
11. Michael Levesque (maire – Chapleau)
12. Alain Lacroix (maire – Dubreuilville)
13. Paul Lefebvre (député Libéral – Sudbury)
14. Marc Serré (député Libéral – Nickel Belt)
15. Carol Hughes (députée NPD – Algoma, Manitoulin et Kapuskasing)
16. Terry Sheehan (député Libéral – Sault Ste. Marie)
17. Morley Forster (maire – Hornepayne)
18. Paul Schoppmann (maire – St. Charles)
19. Ron Rody (maire – Wawa)

## **Petite enfance (24 garderies dans nos écoles)**

1. Algoma Family Services
2. All Star Children - garderie dans deux de nos écoles
3. Carrefour francophone - garderie dans trois de nos écoles
4. Centre de l'enfant et de la famille, Sudbury
5. Centre Pivot du Triangle Magique (CPTM) - garderie dans 8 de nos écoles
6. Centre supérieur d'enfants - garderie dans une école
7. Child Care Algoma - garderie dans une école
8. Child Care Chapleau – garderie dans une école
9. Nos enfants, notre avenir (NENA) - garderie dans six de nos écoles
10. ON y va - Partir d'un bon pas pour un avenir meilleur, Sudbury
11. Ressources familiales Jubilee Heritage, Sudbury
12. Ressources pour l'enfant et la communauté (CCR) Sudbury
13. Touche à tout – garderie dans deux de nos écoles

## **Regroupements**

1. Regroupement des agents de communication des écoles catholique de l'Ontario (RACCO)
2. Regroupement national des directions générales de l'éducation (RNDGÉ)
3. Regroupements non-syndiqués du CSCNO

## **Santé**

1. Algoma Public Health
2. Ambulance St-Jean
3. Association canadienne pour la santé mentale
4. Atikameksheng Anishnawbek
5. Centre de santé communautaire du Grand Sudbury (Chelmsford, Hanmer, Sudbury)
6. Centre de santé communautaire de Sudbury Est (Noëlville, St-Charles, Warren)
7. Centre de traitement pour enfants - Horizon santé Nord
8. École de médecine du Nord de l'Ontario
9. Espanola Regional Hospital and Health Centre
10. Golden Birches Terrace, Blind River
11. Horizon Santé Nord (hôpital)
12. Hornepayne Community Hospital
13. Lady Dunn Health Centre, Wawa
14. Maison McCulloch Hospice, Sudbury
15. NEO KIDS, Sudbury
16. North Shore Health Network, Blind River
17. Porcupine Health Unit
18. Réseau d'intégration des services de santé du Nord-Est (RLISS)
19. Sault Area Hospital, Sault-Ste-Marie
20. St. Joseph General Hospital, Elliot Lake
21. Services de santé de Chapleau Health Service – Chapleau General Hospital
22. Service de santé publique Sudbury et district
23. Shkagamik-Kwe Health Centre
24. Société canadienne de l'ouïe

## **Syndicats**

1. Association des enseignantes et des enseignants franco-ontariens  
(Unité 61 – Moyen-Nord catholique)
2. Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaire de l'Ontario
3. Syndicat canadien de la fonction publique – Filiale 4274, C.C .T

## **Transport scolaire**

1. Consortium de services aux élèves de Sudbury
2. Algoma & Huron-Superior Transportation Services Consortium

## **Urgences**

1. Police provinciale de l'Ontario, région Nord-Est
2. Service de police de Nishnawbe Aski
3. Service d'incendie du Grand Sudbury
4. Service de police d'Anishnawbek
5. Service de policiers d'Espanola
6. Service de police de Sault Ste Marie
7. Service de police du Grand Sudbury
8. United Chiefs and Council of Manitoulin Anishinaabe
9. Wikwemikong Tribal Police Service