

**Pratiques administratives
de gestion porteuses de
simplification, d'économies
et d'efficience**



Introduction

Depuis plusieurs mois, la gouvernance et la gestion scolaires occupent l'avant-scène de l'actualité politique, tout en étant fragilisées par des mesures qui ne cessent de se succéder.

Aussi, moult événements sont venus gêner leur fonctionnement et la conduite de leurs activités, et ce, dès le début de l'année 2008.

- ▶ Application des Principes comptables généralement reconnus (PCGR) aux commissions scolaires qui a exigé une restructuration complète de leur système comptable;
- ▶ Adoption de la *Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions législatives* qui prévoit la réduction du nombre de circonscriptions électorales des commissions scolaires et l'élection au suffrage universel des présidents des commissions scolaires;
- ▶ Adoption du Plan stratégique 2009-2013 du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport qui prévoit la mise en œuvre de la *Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions législatives*;
- ▶ Printemps 2010, adoption de la *Loi reportant la date de l'élection scolaire générale* de novembre 2011;
- ▶ Une nouvelle règle budgétaire qui limite à 10 % l'utilisation des surplus accumulés et vient freiner certains projets de développement;
- ▶ La *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours du budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette, adoptée en juin 2010*, prévoit des mesures de compression des dépenses pour les commissions scolaires. Des lignes directrices prévoient plus spécifiquement :
 - d'ici juin 2014, réduction des dépenses administratives de 10% par rapport aux dépenses de l'exercice 2009-2010;
 - durant la même période, réduction du nombre de postes administratifs en privilégiant l'attrition et dont l'esprit est d'abolir un poste pour deux départs à la retraite;
 - dès l'exercice 2010-2011, les dépenses administratives liées aux frais de déplacement, de publicité et de formation doivent être coupées de 25% par rapport aux dépenses de l'exercice 2009-2010 et cette restriction doit être maintenue jusqu'au terme de l'année 2013-2014.

- ▶ En novembre 2010, le vérificateur général du Québec dépose ses recommandations au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, à la Fédération des commissions scolaires du Québec, à l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec, aux commissions scolaires vérifiées et à l'ensemble des commissions scolaires quant à leurs frais d'administration;
- ▶ En avril 2011 : compressions additionnelles annoncées par le gouvernement de 99,5 millions qui se traduisent par une coupure de 502 000 \$ pour la Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands;
- ▶ En septembre 2011 : le gouvernement annonce qu'il ne financera pas la rétroactivité de l'indexation salariale des employés de certaines commissions scolaires, dont la Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands. Un autre manque à gagner de 546 000 \$ pour la Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands;
- ▶ D'ici la fin de 2014, d'autres compressions sont annoncées sans en traduire l'ampleur;

Dans la foulée de ces mesures et des débats en cours, les commissions scolaires continuent pour leur part la gestion efficace qu'on leur connaît, tout en proposant une profonde réflexion sur les meilleures pratiques de gestion.

La Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ) a convié ses membres à un important chantier destiné à « Renouveler les commissions scolaires » en y suggérant des actions nationales, régionales et locales.

Au plan de la gestion des ressources, à la Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands, le travail d'optimisation a débuté bien avant toutes ces annonces. Depuis minimalement les cinq dernières années, nous avons été proactifs dans la recherche de pratiques de gestion efficaces et ceci a eu pour effet d'apporter des changements majeurs dans nos façons de faire.

Nous étions alors et sommes toujours engagés dans une démarche d'optimisation continue afin d'offrir les meilleurs services possible à nos élèves.

Poursuivant la démarche d'analyse et de réflexion, les directions et les directions adjointes de services, accompagnées de la direction générale, ont, dans un premier temps, fait le recensement de toutes les nouvelles pratiques initiées depuis les cinq dernières années et qui ont apporté des changements réels pour l'organisation. Celles-ci ont été présentées aux membres du conseil des commissaires, lors d'une séance de travail extraordinaire.

Dans la poursuite de cette analyse, les commissaires, les directions de services et la direction générale ont entrepris d'identifier les prochaines mesures appropriées à mettre en place tout en priorisant les objectifs du Plan stratégique 2011-2015 de la commission scolaire, nouvellement adopté.

Afin de comprendre toute la portée des nouvelles pratiques qui ont été suggérées, prenons d'abord le temps d'en comprendre le contexte.

Contexte géographique

La Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands dessert une population de 85 000 personnes qui habitent un vaste territoire de 1 638 km carrés situé à l'extrémité ouest de la région de la Montérégie.

Deux municipalités régionales de comté, celle de Beauharnois-Salaberry et celle du Haut-Saint-Laurent, occupent ce territoire qui regroupe (21) vingt et un cantons, municipalités, villes, villages et paroisses. Identifié comme un milieu semi-urbain, une grande partie de la population vit en milieu rural.

La Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands est le deuxième plus grand employeur de la région comptant environ 1 700 employés.

Contexte scolaire

La Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands compte : 26 écoles primaires, 6 écoles secondaires, 3 centres d'éducation des adultes et 2 centres de formation professionnelle. À cela, s'ajoutent quelques points de services que nous exploitons en collaboration avec différents partenaires autant sur notre territoire que hors territoire, sans oublier le centre administratif.

Contexte socioéconomique

À la commission scolaire, nous sommes témoins de l'exode des travailleurs, dû en partie à la fermeture de plusieurs usines sur l'ensemble du territoire, ce qui a grandement contribué à notre diminution de clientèle. En 10 ans, celle-ci est passée de 12 000 élèves à un peu moins de 8 000.

La situation socioéconomique qui prévaut sur le territoire a une incidence sur la réussite éducative des élèves et par conséquent, sur le taux de diplomation et de qualification des jeunes avant l'âge de 20 ans.

- ▶ Plus de 80 % des écoles affichent un indice de défavorisation élevé (entre 7 et 10).

Clientèle

En 2011-2012, la Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands a accueilli 4 415 élèves au préscolaire et au primaire et 3 551 élèves au secondaire.

À cette clientèle, s'ajoutent : environ 2 000 élèves (420 équivalents temps plein, ETP), inscrits à la formation générale des adultes et près de 800 élèves (480 ETP), inscrits à la formation professionnelle.

- Nous affichons le taux d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (ÉHDAA) au secondaire le plus élevé en Montérégie, soit 28 % (2007-2008) et la part plus élevée d'élèves avec un plan d'intervention, soit 1 élève sur 4.

- Le taux de diplomation et de qualification à la commission scolaire demeure préoccupant : 61,6 % en 2010 après 7 ans de fréquentation scolaire.
- Le taux moyen de décrochage a diminué depuis les 5 dernières années, même si ce taux reste toutefois plus élevé que celui de l'ensemble du réseau public (23,6 % en juin 2010 à la CSVT et 20,1 % pour le réseau public).
- Les garçons continuent d'afficher un taux de décrochage considérablement plus élevé que celui affiché chez les filles (27,3 % chez les garçons et 17,3 % chez les filles, juin 2009).

Aussi, la commission scolaire fait face à un autre phénomène, celui de l'accroissement du déplacement de la clientèle de la formation générale des jeunes vers la formation des adultes ou vers la formation professionnelle. On observe que la clientèle de moins de 20 ans est de 45 % en formation générale des adultes et de 35 % en formation professionnelle. D'ailleurs, afin de répondre aux besoins de cette clientèle grandissante, des projets d'agrandissement de locaux sont en attente d'approbation du ministère.

Agir pour nos élèves

Ce sont les besoins spécifiques de nos élèves qui servent à déterminer nos stratégies en vue d'une plus grande réussite. C'est ainsi qu'avec la communauté, nous avons adopté notre **Plan stratégique** et qu'avec la ministre, nous avons conclu une **Convention de partenariat**.

Le plan stratégique 2011-2015 compte 4 grandes orientations :

- ▶ La première concerne le développement du plein potentiel de l'élève se concrétisant par la réussite éducative, la persévérance scolaire et le développement de compétences en lecture, écriture et mathématique.
- ▶ La deuxième porte sur les pratiques professionnelles et organisationnelles, en développant les compétences du personnel.
- ▶ La troisième vise le climat de vie dans tous nos établissements en créant un climat propice aux apprentissages.
- ▶ Et la quatrième vise l'implication dans le développement social, culturel et économique de notre région, en valorisant l'école publique et en accentuant un partenariat avec le milieu.

De plus, la convention de partenariat convenue avec le MELS confirme notre intention d'augmenter le taux de diplomation et de qualification avant l'âge de 20 ans des jeunes qui fréquentent nos établissements et d'accroître le nombre d'élèves de moins de 20 ans en formation professionnelle.

Personnel

La Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands est fière du professionnalisme de ses 1 700 employés. Nous avons connu un fort taux de remplacement de notre personnel au cours des dernières années; maintenant une stabilité s'installe. De tout temps, nous avons considéré notre personnel comme un multiplicateur fondamental dans l'équation de la réussite. C'est pourquoi la formation constitue toujours un élément essentiel de notre plan, d'autant plus que la relation maître-élève demeure un volet déterminant de la réussite de l'élève.

Partenaires

La communauté se mobilise de plus en plus autour de la réussite éducative des élèves et de la persévérance scolaire. Pour atteindre son objectif, la commission scolaire peut compter sur l'appui de l'ensemble des partenaires de la communauté. Le souci d'une collaboration école-famille-communauté se propage de plus en plus. On favorise une culture de collaboration entre tous les acteurs du milieu et l'on soutient les projets de partenariat entre les établissements, les entreprises et les organismes. On continue à sensibiliser les employeurs à l'importance de leur participation à la valorisation de la formation professionnelle ainsi que les parents et les partenaires de la communauté à l'importance de leur participation à la valorisation de l'éducation.



À notre contexte et aux priorités annoncées s'ajoutent certaines convictions que partage l'ensemble des membres du conseil des commissaires et qui influencent toute prise de décisions, notamment :

- Notre système public d'éducation offre une éducation de grande qualité.
- Nous défendons la démocratie, et particulièrement la démocratie scolaire où, à l'intérieur d'un conseil scolaire, les commissaires exercent un rôle de représentation des intérêts de leurs concitoyens.
- Le conseil des commissaires a choisi de conserver les écoles de village et de quartier afin de maintenir des services de proximité et de qualité aux familles. Un choix politique qui traduit la culture de services aux familles et d'efficacité dans l'administration.
- Notre structure organisationnelle doit être suffisamment près des écoles et des centres afin de bien connaître leur réalité, leurs particularités et leurs besoins, et être garante d'une répartition juste et équitable des ressources.
- Les services complémentaires accordés aux élèves qui éprouvent des difficultés sont essentiels. Nous y accordons une importance marquée lors de la répartition de nos ressources.

- La Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands se préoccupe de l'exode des jeunes, futurs travailleurs, et multiplie les démarches avec divers partenaires pour contrer cette tendance, notamment par l'offre de programmes de formation professionnelle qui répond aux attentes de la communauté.

Actions déjà mises en place

Fort de nos convictions et devant tous les défis cités précédemment, la Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands a choisi d'agir autrement et exerce depuis déjà plusieurs années une gestion efficiente. Nous devons donc faire plus et mieux avec moins, tout en gardant au cœur de nos préoccupations la réussite éducative de chacun de nos élèves dans le respect de leur potentiel.

Donc, pour répondre aux besoins de notre clientèle et atteindre nos objectifs, nous avons adopté une culture d'amélioration continue qui fait maintenant partie de la personnalité institutionnelle de la commission scolaire. Certaines décisions permettent des économies substantielles et d'autres permettent de nouveaux services, mais toutes sont optimales.

En voici quelques exemples :

- Mise sur pied d'un système de téléphonie permettant une communication rapide et efficace auprès des commissaires;
- Mise sur pied de boîtes vocales permettant une plus grande accessibilité des commissaires auprès de la population;
- Modification et harmonisation des politiques sur les frais de déplacement;
- Planification de l'organisation scolaire en considérant des postes en réserve pour le dépassement et l'absentéisme;
- Utilisation optimale de budgets dédiés aux services centralisés (Classe-Répit, Kangourou, Maternelle 4 ans);
- Mise en place de nouveaux groupes adaptés répondant aux besoins diversifiés de notre clientèle en difficulté;
- Installation de la téléphonie IP;
- Utilisation de logiciels libres et achat d'ordinateurs réusinés;
- Arrêt des ordinateurs par programmation (économie d'énergie);
- Réorganisation des cours d'été;
- Utilisation d'un outil Intranet pour la taxe scolaire;
- Utilisation de la carte d'approvisionnement pour les achats;
- Utilisation du logiciel « Géobus » pour optimiser les parcours de transport scolaire;
- Achats regroupés à l'externe avec le CARME (comité d'achat regroupé Montérégie-Estrie) et le CCSR (centre collégial des services regroupés);
- Rationalisation des besoins pour le renouvellement des contrats de déneigement;
- Diminution des effectifs au centre administratif, passant de 63 postes en 2000 à 50 postes en 2012;
- Implantation des relevés de paies informatisés;
- Regroupement de besoins en comblement de postes pour les affichages et utilisation des sites Web;

- Utilisation du système GPI pour le suivi des comptes en souffrance;
- Développement et mise en œuvre d'un plan de communication;
- Prise en charge des élèves du secteur jeune potentiellement décrocheurs (SARCA jeunes);
- Expérimentation du « Check'n Connect », initié par des chercheurs américains, pour le suivi des élèves potentiellement décrocheurs;
- Multiplication des projets en partenariat avec la communauté;
- Optimisation du service de la formation à distance (FAD);
- Réorganisation des services aux entreprises afin de rejoindre un plus grand éventail d'entreprises et ainsi répondre à leur besoin de formation (ÉDUCO).

Toutes ces démarches, et bien d'autres, ont permis à la Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands de se classer parmi les meilleurs dans sa catégorie en ce qui concerne les dépenses administratives.

Selon le Rapport du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport sur les indicateurs de gestion de 2008-2009, le coût moyen par élève pour la CSVT, en ce qui concerne les frais administratifs, est de 454 \$ comparativement à ceux de sa strate (5 000 à 9 999 élèves) qui s'élèvent à 617 \$. Ceci représente une économie substantielle de 1 304 000 \$ (163 \$/élève, multipliés par nos 8 000 élèves).

Même lorsqu'on compare le coût moyen par élève des activités administratives des commissions scolaires de la strate supérieure avec celui de la Commission scolaire de la Vallées-des-Tisserands, l'écart demeure majeur soit 454 \$ CSVT versus 508 \$ pour la strate de 10 000 à 14 999.

Les indicateurs de gestion, quant au coût administratif transmis par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, traduisent clairement l'efficacité dans les pratiques de gestion de la Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands.

Planification triennale

Croyant plus que jamais à la démocratie scolaire, à la valeur de l'école publique et motivée par l'immense souci de simplifier l'administration publique, la Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands poursuit sa démarche et planifie, à la suite des initiatives des cinq dernières années, de nouvelles pratiques, tout en continuant à prioriser la réussite du plus grand nombre d'élèves en optimisant ses ressources pédagogiques, financières, humaines et matérielles. *Voir tableau pages 10-11*

PLANIFICATION TRIENNALE DES PRATIQUES DE GESTION

2011-2012	2012-2013-2014	Plan d'action FCSQ		
		Axe 1	Axe 2	Axe 3
Amorcer une démarche auprès d'une autre commission scolaire (CS) afin d'évaluer l'intérêt d'un regroupement ou d'un partage de services (informatiques et transport).		X		
	Réaménager les circuits de transport : économie versus qualité des services aux usagers (jeunes et adultes)	X		
Vérifier l'intérêt auprès d'autres CS et analyser la pertinence de créer un organisme pour la gestion de la taxe scolaire.		X		
	Vérifier l'intérêt auprès d'autres CS pour l'établissement d'un partenariat au regard du développement professionnel (échanges d'expertises, formateurs...).	X		
	Vérifier l'intérêt auprès d'autres CS, afin de confier, à une firme externe spécialisée, la gestion administrative des absences liées aux accidents de travail et aux invalidités.	X		
	Évaluer auprès d'autres CS la faisabilité et la pertinence d'un regroupement pour la gestion documentaire.	X		
Évaluer l'organisation du travail pour les opérations estivales d'entretien ménager		X		
Regrouper les achats des commissions scolaires de la Montérégie pour l'assurance responsabilité générale		X		
Inclure les présidents des CÉ et les représentants au comité de parent, à l'envoi de la revue de presse			X	
Mise en ligne du nouveau site Internet de la CSVT			X	
Entreprendre une tournée d'information, de valorisation de l'école publique et de promotion de la CSVT auprès de nos partenaires politiques, économiques, sociaux, communautaires, etc.			X	X
Exploiter davantage le système de communication aux parents (Olivier, Charlotte)		X	X	
	Favoriser la communication virtuelle entre le parent et l'enseignant		X	
Augmenter la présence des commissaires aux activités et aux rencontres du Conseil d'établissement de leur(s) école(s).				X
	Optimiser la gestion des inventaires des biens consommables dans les écoles et les centres.	X		
Offrir de la formation aux établissements afin de faciliter le suivi de leur budget.		X		
	Réétudier la possibilité d'une gestion centralisée de la suppléance	X		
Transférer la gestion de la formation à distance à un centre de formation générale des adultes (FGA).		X		
Faire les consultations pour un centre intégré FGA.		X		
Augmenter la participation des commissaires aux événements publics				X
	Organiser un événement où les commissaires reçoivent les directions des établissements.			X
Renforcer le partenariat avec la communauté (OPÈRES, Chambre de commerce, CLD, CRÉ, etc.)			X	X
Consulter les directeurs d'établissement via leur association, sur les changements souhaités dans la gestion des établissements.		X		
	Étudier la possibilité d'utiliser les médias sociaux pour promouvoir la CSVT		X	

630, rue Ellice, Beauharnois (Québec) J6N 3S1
Sans frais : 1 877 225.2788 • Téléphone : 450 225.2788 • Télécopieur : 450 225.0691
Courriel : info@csvt.qc.ca
www.csvt.qc.ca