

Rapport

Enquête concernant la situation financière de la Commission
scolaire de Montréal

Présenté à :

Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la
Recherche

2 mars 2015

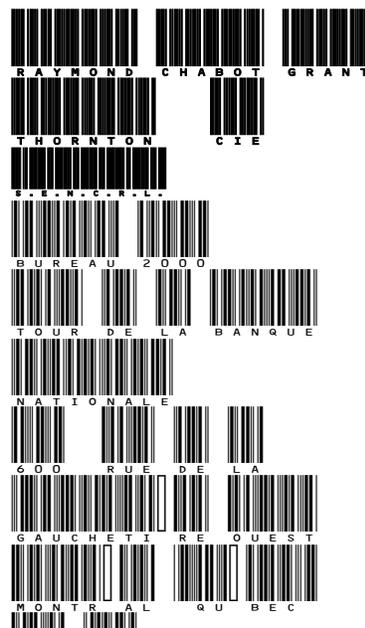




Raymond Chabot Grant Thornton adhère à des principes de gestion et de consommation écoresponsables. Par souci pour l'environnement et les générations futures, notre cabinet a convenu d'imprimer ses documents recto verso.



Raymond Chabot Grant Thornton



Le 2 mars 2015

Monsieur François Blais
Ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Responsable du Loisir et du Sport
Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Édifice Marie-Guyart
1035, rue De La Chevrotière, 16^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5

Objet : Rapport – Enquête concernant la situation financière de la Commission scolaire de Montréal

Monsieur le Ministre,

Nous avons le plaisir de vous soumettre notre projet de rapport pour le mandat cité en objet.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration obtenue de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous remercions de la confiance que vous nous témoignez et nous demeurons à votre disposition pour toute assistance supplémentaire ou pour vous accompagner dans la poursuite de vos objectifs.

Vous trouverez dans ce rapport les conclusions de notre enquête et les mesures qui permettront à la Commission scolaire de Montréal d'atteindre l'équilibre budgétaire en 2016-2017 (« quasi-équilibre » : déficit projeté de 1,7 M\$) tout en préservant la capacité organisationnelle à offrir des services de qualité et à s'autogérer adéquatement de façon viable.

Pour toute information supplémentaire, n'hésitez pas à communiquer avec M^{me} Michèle Desrosiers au 514 393-4702 ou M^{me} Ève Mailhot au 514 954-4673.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de nos sentiments distingués.

Société en nom collectif
Conseillers en administration

Michèle Desrosiers, associée-conseil
Ève Mailhot, directrice principale



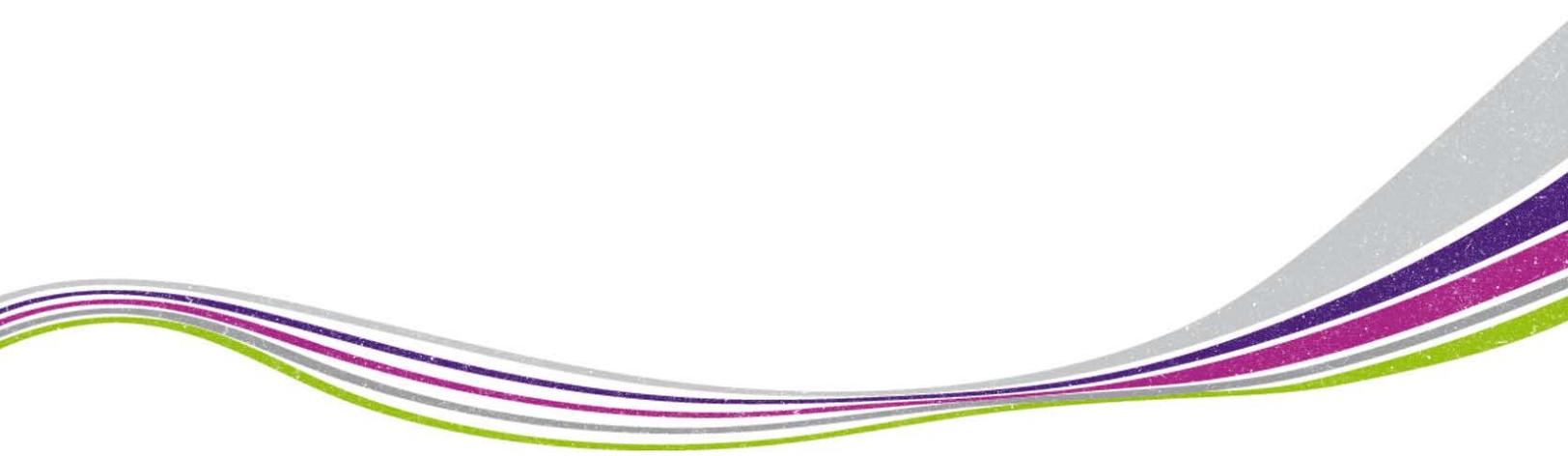
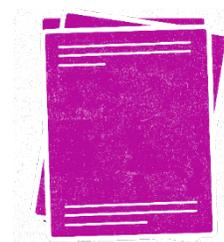


Table des matières

1. Sommaire exécutif	1
2. Introduction	7
3. Démarche.....	9
4. Résultats de l'enquête.....	10
4.1 Diagnostic synthèse	10
4.2 L'organisation – diagnostic détaillé	11
4.3 Le projet de retour à l'équilibre – diagnostic détaillé	14
4.4 Les réalisations à ce jour.....	17
4.5 Le potentiel d'économies futures.....	22
5. Recommandations	30
6. Conclusion	31
Annexe 1 Principales activités réalisées	
Annexe 2 Liste des commissions scolaires balisées	
Annexe 3 Plan d'action proposé	

**Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Enquête concernant la situation financière de la Commission scolaire de Montréal**



1. Sommaire exécutif

Mise en contexte

La Commission scolaire de Montréal (CSDM) est la commission scolaire la plus importante de la province, avec son budget de fonctionnement de 958 M\$ (année 2014-2015), ses 88 015 élèves¹ (en équivalents à temps complet, en croissance de 3 % depuis 5 ans), ses 192 établissements et ses 15 000 employés (10 774 en équivalents à temps complet). Elle se situe parmi les 10 plus grands employeurs à Montréal.

En termes de taille, la CSDM est deux fois plus grosse que la deuxième plus grosse commission scolaire du Québec, soit la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys. La CSDM dispose de 211% du budget de Marguerite-Bourgeoys, de 208 % de son nombre d'établissements et de 196 % de son nombre d'employés. Toutefois, le nombre d'élèves est seulement 77 % plus élevé. En fonction de comparables, on investit entre 75 M\$ et 136 M\$ de plus à la CSDM par élève. Les EHDA constituent 28,6 % de la clientèle de la CSDM, ce qui est un peu plus élevé que le réseau, dont le taux s'élève à 25,8 %.

La CSDM, la commission scolaire la plus importante de la province, présente des budgets déficitaires depuis l'année 2008-2009.

La CSDM accuse des retards quant à la réussite de ses élèves :

- Elle occupe le 65^e rang sur 69 commissions scolaires pour son taux de diplomation de 64,3 % (cohorte 2006);
- Elle occupe le 66^e rang sur 69 pour son taux de réussite de 77,7 % aux épreuves uniques de juin 2013;
- Elle occupe le dernier rang sur les deux indices de défavorisation.

La CSDM est en situation budgétaire déficitaire continue et importante. Elle présente en effet des budgets déficitaires depuis l'année 2008-2009. L'ensemble de ses surplus cumulés a disparu en 2010-2011 pour faire place à un déficit budgétaire accumulé qui s'élevait à 73,1 M\$ au 30 juin 2014.

Le MELS ayant exigé un plan de redressement financier, la CSDM a déposé en janvier 2013 un plan de retour à l'équilibre. La réalisation de ce plan a été surveillée sur une base périodique par un comité spécial, constitué par le MELS et présidé par monsieur François Turenne, un ancien administrateur de l'État québécois.

En juillet 2014, le MELS a exigé des commissions scolaires l'atteinte de l'équilibre budgétaire dès 2016-2017 ainsi qu'un effort de compression budgétaire applicable dès l'année 2014-2015. La contribution additionnelle requise de la CSDM s'élevait à 9,3 M\$, ce qui faisait en sorte d'autoriser la CSDM à réaliser un budget déficitaire d'environ 20 M\$ pour l'année 2014-2015. L'équipe administrative de la CSDM a préparé un plan de retour à l'équilibre révisé pour l'année 2014-2015 répondant aux exigences du MELS, et l'a soumis le 12 septembre 2014 au comité exécutif. Le conseil des commissaires a retiré ce plan de son ordre du jour du 17 septembre et a plutôt adopté une résolution proposant un effort budgétaire de 4,3 M\$ inférieur à ce qui était demandé par le MELS. La résolution prévoyait toutefois un retour à l'équilibre budgétaire dès 2016-2017, conformément à la demande faite par le MELS.

¹ Le territoire de la CSDM couvre 104 000 élèves, dont environ 16 000 fréquentent le secteur privé.

C'est dans ce contexte que, le 11 décembre 2014, le ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a désigné mesdames Michèle Desrosiers et Ève Mailhot, de Raymond Chabot Grant Thornton, pour enquêter sur la gestion administrative et financière de la CSDM. Le mandat d'enquête comportait quatre éléments. Les paragraphes suivants traitent de chacun de ces éléments.

Réponse aux quatre éléments du mandat

1. Examiner et évaluer les travaux réalisés à ce jour par la commission scolaire afin de permettre le retour à l'équilibre budgétaire en 2016-2017

À notre avis, la CSDM a la capacité financière de revenir à une situation de quasi-équilibre budgétaire (déficit projeté de 1,7 M\$) dès 2016-2017, et ce, en maintenant les services offerts à sa clientèle.

En effet, nous sommes à même de constater que la CSDM a entrepris des projets structurants qui modifieront en profondeur sa structure de gestion, ses modèles de livraison de services, sa façon d'allouer les ressources ses modes de fonctionnement. Il s'agit d'une transformation organisationnelle majeure qui, si menée jusqu'au bout de son potentiel, pourrait faire de la CSDM l'une des organisations scolaires les plus performantes de la province sur le plan administratif.

Par ailleurs, nous constatons que les porteurs des projets en cours de réalisation ne s'attachent pas à des projections concrètes de bénéfices attendus (réductions de coûts ou d'effectifs, niveaux de services, accessibilité...) ni à des plans de projet structurés, si bien que les retombées des pistes sont difficilement prévisibles. À cet égard, nous pouvons qualifier l'approche de gestion de la commission scolaire de traditionnelle basée sur l'expérience passée et peu appuyée par des outils de gestion lui permettant de programmer les conséquences des actions ou des changements mis en place. C'est ce qui explique l'imprévisibilité des résultats. Ces résultats sont néanmoins colligés par l'équipe du DGA – Ressources financières et matérielles et suivis trimestriellement afin d'en rendre compte au comité spécial constitué par le MELS.

L'approche de gestion actuelle de la CSDM est basée sur l'expérience passée et se traduit par des lacunes dans le niveau de la planification de la part des porteurs de projets, ce qui met à risque leur capacité de livrer les économies attendues.

Malgré ces lacunes importantes, la CSDM a réussi à respecter – voire même dépasser – ses objectifs de diminution du déficit d'opération. Toutefois, ceci s'est réalisé par des bénéfices non anticipés, notamment grâce à une croissance de sa clientèle scolaire. Ceci nous amène à conclure à une lacune dans le niveau de contrôle (les efforts déployés dans ce domaine n'ayant pas encore pleinement porté fruit) ou dans l'alignement des choix en matière de gestion budgétaire dans divers secteurs de la CSDM.

Pour une organisation de cette envergure, qui gère des sommes importantes de fonds publics, il est inhabituel de constater si peu d'outils de planification, de suivi et de contrôle administratif et financier.

La CSDM devrait dégager chaque année, de son plan stratégique, un plan opérationnel précis comportant les priorités et les objectifs visés, les résultats à atteindre, les actions à mettre en place, les indicateurs de mesure, les porteurs de dossiers et les modes de reddition de comptes.

2. Examiner et évaluer les travaux réalisés afin de rencontrer les exigences imposées par le Ministère pour l'exercice financier 2014-2015 de la commission scolaire

L'équipe de direction générale de la CSDM a déployé bien des efforts pour proposer un plan permettant de rencontrer les exigences du MELS pour 2014-2015. Le conseil des commissaires a toutefois refusé de se conformer à la totalité des coupures budgétaires exigées, affirmant que ceci aurait des conséquences néfastes sur les services aux élèves, et a soumis un plan de moindre envergure. C'est ce plan qui ne correspond pas aux exigences du MELS, qui fut adopté par le conseil des commissaires.

La CSDM a préparé le plan de retour à l'équilibre exigé par le MELS à l'automne 2014, mais le conseil des commissaires a refusé de s'y pencher. Pourtant, le plan recommandé par la direction générale aurait permis de rencontrer les attentes du MELS sans réduire les services aux élèves.

Or, nos travaux révèlent que les économies additionnelles exigées par le MELS (environ 9,3 M\$, ou 0,9 %) auraient pu être réalisées, et ce, sans coupures de services aux élèves. Cette coupure aurait pu être réalisée selon les propositions de la direction générale, par une réduction des dépenses, entre autre : le plan réussi, l'organisation scolaire, les honoraires professionnels, etc. ce qui aurait laissé le temps à l'équipe de direction de mettre en place les pistes structurelles nécessaires pour générer les gains d'efficacité récurrents requis.

3. Évaluer la faisabilité des mesures proposées dans les plans de redressement déposés depuis l'exercice financier 2011-2012 au Ministère et celles envisagées pour rencontrer les exigences ministérielles pour l'exercice financier 2014-2015

Selon les projections actuelles de fin d'exercice 2014-2015, les plans de redressement déposés depuis l'exercice financier 2011-2012 ont généré des économies récurrentes d'environ 27,5 M\$. Ceci représente 53 % de la cible de 51,9 M\$ qui figurait dans le plan de redressement présenté par la CSDM au MELS en janvier 2013.

Dans les faits, les économies réalisées ne sont pas toutes attribuables à la mise en place de pistes de redressement, des revenus imprévus ou une croissance de clientèle ayant notamment aidé la CSDM à absorber des dépenses non budgétées et à réduire son déficit de fonctionnement.

La CSDM a pris du retard dans la mise en place de pistes structurantes pour redresser sa situation financière. Les économies avancées dans les plans de redressement déposés depuis 2011-2012 tardent à se concrétiser, car l'adhésion de tous les acteurs-clés fait défaut.

Les pistes réalisées à ce jour étaient les plus faciles à mettre en place, car elles étaient jugées « acceptables » par une majorité d'acteurs. Durant ces mêmes années, la CSDM a pris du retard dans la mise en place des pistes structurantes et capables d'apporter des économies majeures pour les prochaines années du plan de redressement. Mentionnons, à titre d'exemples, la révision de l'offre de service des écoles, la révision de structure de gestion des écoles (nombre de directeurs et de directeurs adjoints d'établissement), l'optimisation des ressources déployées au moyen du modèle de grappes d'écoles, l'implantation du centre de services partagés et la mise sur pied du bureau de projet corporatif. Ces pistes tardent à pleinement se concrétiser, soit parce qu'elles ne font pas l'unanimité auprès des acteurs administratifs ou politiques de la CSDM, soit parce qu'elles nécessitent un effort de mobilisation qui n'est pas au rendez-vous.

En clair, les économies auraient pu être plus significatives si une meilleure gestion du changement avait été déployée et si une adhésion de l'ensemble des acteurs avait été obtenue. À ce titre, la CSDM s'est privée de dégager des marges de manœuvre qui lui auraient permis d'atteindre l'équilibre financier plus rapidement et de mieux dépenser les sommes au bénéfice des élèves.

4. Proposer une démarche et des mesures qui pourraient s'ajouter à celles mises de l'avant par la commission scolaire à ce jour et qui pourraient être appliquées dès l'exercice financier de 2014-2015 ou à compter de 2015-2016 pour atteindre un effort budgétaire additionnel de 4,3 M\$

La CSDM est en mesure de respecter l'effort budgétaire additionnel de 4,3 M\$ qui lui est exigé par le MELS.

Les coupures additionnelles exigées de la CSDM par le MELS pour l'année 2014-2015 avaient pour effet de ramener son déficit autorisé pour l'année de 29,3 M\$ à 20,4 M\$.

Bien que la CSDM ait refusé en septembre 2014 de se plier aux demandes du MELS et n'ait consenti qu'un effort de 5 M\$ constitué de pistes non récurrentes (dont 4 M\$ n'ont pas été réalisés à ce jour), elle prévoit maintenant terminer l'année 2014-2015 avec un déficit de 19,3 M\$, ce qui correspond aux attentes du MELS pour 2014-2015.

À terme, les mesures proposées permettraient de dégager plus que ce qui est nécessaire pour atteindre l'équilibre budgétaire. Ainsi, une marge de manœuvre budgétaire de 8 M\$ serait dégagée dès 2017-2018. Conséquemment, la mise en place de ces mesures pourrait permettre une meilleure utilisation des fonds publics et pourrait amener la CSDM à revoir son affectation des montants pour maximiser les résultats, tant en matière administrative que pour la réussite éducative.

Des pistes potentielles existent en quantité suffisante pour ramener la CSDM à un quasi-équilibre en 2016-2017 et dégager 8 M\$ dès 2017-2018. Toutefois, pour ce faire, une transformation organisationnelle en profondeur est nécessaire et doit être soutenue par un leadership exemplaire et une gouvernance adaptée.

Toutefois, la CSDM, pour optimiser son fonctionnement et assurer sa stabilité financière future, doit procéder à une transformation organisationnelle en profondeur, qui pourrait s'effectuer sur un horizon de cinq ans. Cette transformation organisationnelle devra être soutenue par un leadership exemplaire du conseil des commissaires, de la direction générale et de l'équipe de direction et par une gouvernance adaptée qui assurera le respect des rôles administratifs et politiques.

Constats complémentaires

La gouvernance

La gouvernance à la CSDM est caractérisée par une forte présence du conseil des commissaires dans la gestion des affaires courantes. Les rôles et responsabilités sont flous, ce qui ralentit le processus décisionnel et entrave la gestion courante.

Selon les bonnes pratiques, les orientations devraient être données par le conseil des commissaires et la préparation du budget relève de la direction générale et met à contribution les diverses directions.

La planification, la gestion, le contrôle

Dotée d'un plan stratégique, la CSDM ne dispose pas d'un plan opérationnel annuel qui inclut l'ensemble des priorités et objectifs et qui décline ces priorités en actions en y présentant les résultats attendus, les porteurs de dossiers ainsi que les échéanciers et les indicateurs de performance. Ce plan permettrait de rallier les parties prenantes, de suivre les résultats et d'en rendre compte.

La gestion financière et le suivi des économies

Le suivi du plan de redressement budgétaire est effectué sur une base périodique par le Service des ressources financières, qui compile et suit le degré de matérialisation des cibles financières prévues pour chacune des pistes et en discute périodiquement avec le comité ministériel responsable de surveiller la réalisation du plan de redressement de la CSDM.

La maturité organisationnelle

La CSDM évolue à partir d'un modèle historique et traditionnel de gestion. Dotée depuis 2013 d'un projet de transformation organisationnelle visionnaire, elle peine à mettre en place les pratiques qui lui permettraient de réaliser son positionnement sur la réussite éducative et des écoles.

Les principes véhiculés par la direction générale pour appuyer cette transformation organisationnelle comprennent les suivants :

- Clarté des imputabilités, des rôles et responsabilités à tous les niveaux;
- Rehaussement de la gestion;
- Prise en charge des défis par tous les intervenants;
- Rigueur budgétaire et l'optimisation des ressources;

démontrent qu'elle adhère aux principes de saine gestion.

La CSDM se situe actuellement à un niveau faible de maturité (voir page 13), ce qui reflète les difficultés qu'elle a eu depuis 2013 en vue de s'organiser.

Malgré tout, certains services, dont les ressources matérielles, ont réussi à déployer une gestion de portefeuille de projet basée sur les pratiques du *Project Management Institute* (« PMI ») qui ferait l'envie de plusieurs grandes entreprises. La CSDM a investi d'énormes efforts, ressources et finances pour y arriver et elle dépense en 2014-2015 5,5 % des coûts annuels en gestion de projet, ce qui excède de plus de 1,5 % les efforts consentis par le MELS. Cette situation expose le manque d'intégration et de partage du projet commun de transformation.

Recommandations

Compte tenu du potentiel de la CSDM d'atteindre l'équilibre budgétaire en 2016-2017, nous recommandons au Ministre d'exiger de la CSDM :

- D'adopter le plan de retour à l'équilibre pour l'exercice 2016-2017, de communiquer son engagement à cet effet;
- De soutenir les efforts des divers intervenants dans cet exercice;
- De produire et déposer un plan détaillé et documenté dans les 60 prochains jours;
 - Préciser la contribution de chacune des pistes au plan global;
 - Établir les stratégies pertinentes permettant d'adresser les enjeux et opportunités liés à la réalisation du projet, à la matérialisation des retombées prévues (financières, organisationnelles, de réussite), à la communication et à la gestion du changement pour les parties prenantes;
 - Pour chacune des pistes, constituer une charte de projet permettant de gérer notamment l'implication des acteurs-clés au bon moment, la communication avec les parties prenantes, l'arrimage avec les autres pistes et initiatives en cours de réalisation à la CSDM;
- De mettre en place les mécanismes de suivi des résultats et de rendre compte au MELS à tous les trois mois;
- De mettre en place un partage des rôles et responsabilités qui reflètent les dispositions législatives et les bonnes pratiques de gouvernance et que les acteurs de la gouvernance soient formés périodiquement sur le sujet;
- De préparer et de diffuser un plan de communication externe et interne en vue de rallier les parties prenantes.

Un plan de 120 jours est proposé, en lien avec nos recommandations, pour accélérer la transformation de la CSDM et assurer le succès du plan de redressement. Ce plan est présenté à l'annexe 3.

2. Introduction

Contexte de l'intervention

Le mandat s'inscrit dans le cadre des efforts que toutes les composantes de l'appareil gouvernemental doivent faire pour redresser les finances publiques. Le réseau de l'Éducation n'y échappe pas, ni sa plus grande commission scolaire, soit la Commission scolaire de Montréal (CSDM). En déficit depuis plusieurs années, le Ministère a exigé à l'été 2012 qu'elle présente un plan de redressement, puis en a requis une mise à jour à l'été 2014. Elle doit maintenant démontrer sa capacité à réaliser le retour à l'équilibre budgétaire dès 2016-2017. Voici un court historique des événements :

- Janvier 2012 : Un rapport de PricewaterhouseCoopers (PWC) est présenté à la CSDM et recommande 44 M\$ d'économies sur cinq ans;
- Juin 2012 : Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) autorise un budget déficitaire de 47,5 M\$ de la CSDM avec la condition qu'un plan de retour à l'équilibre soit déposé au MELS;
- Janvier 2013 : La CSDM dépose un plan de retour à l'équilibre totalisant 68,9 M\$ d'économies nettes de 2012-2013 à 2015-2016. Le plan prévoit un déficit de 1,7 M\$ au terme de 2015-2016;
- Avril 2013 : Le MELS recommande un retour à l'équilibre budgétaire dès 2016-2017;
- Juillet 2014 : Le MELS autorise un budget déficitaire de 29,4 M\$ pour l'année 2014-2015 à condition que la CSDM poursuive son plan de retour à l'équilibre d'ici 2016-2017 et qu'elle ajoute une compression de 9,291 M\$ dès 2014-2015;
- Septembre 2014 : La CSDM présente un cadre financier qui propose une compression additionnelle de 5,4 M\$ pour 2014-2015; un déficit d'exercice de 15 M\$ est projeté en 2016-2017;
- Octobre 2014 : Suite au refus du conseil des commissaires d'adopter un plan permettant de générer la totalité des 9,3 M\$ d'économies exigées par le MELS en 2014-2015, le ministre de l'Éducation fait appel à son pouvoir d'enquête, prévu à la Loi sur l'instruction publique. Le MELS lance donc un appel d'offres sur invitation pour enquêter sur la capacité de la CSDM à atteindre les objectifs financiers pour l'année 2014-2015.

Étendue du mandat

Le mandat d'enquête comporte quatre éléments :

- Examiner et évaluer les travaux réalisés à ce jour par la commission scolaire afin de permettre le retour à l'équilibre budgétaire en 2016-2017;
- Examiner et évaluer les travaux réalisés afin de rencontrer les exigences imposées par le Ministère pour l'exercice financier 2014-2015 de la commission scolaire;

- Évaluer la faisabilité des mesures proposées dans les plans de redressement déposés depuis l'exercice financier 2011-2012 au Ministère et celles envisagées pour rencontrer les exigences ministérielles pour l'exercice financier 2014-2015;
- Proposer une démarche et des mesures qui pourraient s'ajouter à celles mises de l'avant par la commission scolaire à ce jour et qui pourraient être appliquées dès l'exercice financier de 2014-2015 ou à compter de 2015-2016 pour atteindre un effort budgétaire additionnel de 4,3 M\$.

Contenu du rapport

Le présent rapport synthétise les résultats, livrables et recommandations issus de l'enquête administrative et financière portant sur la CSDM. La prochaine section explique la démarche effectuée pour réaliser le mandat. Par la suite, les résultats de l'enquête incluent l'examen des travaux effectués, l'évaluation de la faisabilité des plans de redressement et les mesures additionnelles proposées. Ensuite, des constats d'ordre organisationnel témoignent de particularités systémiques dans lesquelles évolue l'institution. Enfin, les recommandations fournissent les assises pour la mise en œuvre du plan de retour à l'équilibre d'ici 2016-2017 et offrent des solutions concrètes afin de mitiger les impacts et risques des changements convoités. Les annexes présentent les principales activités réalisées dans le cadre de ce mandat d'enquête, ainsi que la liste des balisés dont le niveau de maturité organisationnelle est comparé à celui de la CSDM.

3. Démarche

Approche

Sous la responsabilité des personnes désignées en tant qu'enquêteurs sur le dossier, les conseillers du cabinet ont suivi une approche structurée pour faire un état de la situation sur la mise en œuvre des plans de redressement financier élaborés par la CSDM. Voici les principales composantes de cette démarche :

- Évaluer ce qui a été mis en place à ce jour et les retombées réelles ou éventuelles pouvant y être associées;
- Évaluer la pertinence des autres pistes figurant dans les plans de redressement financier : efforts, coûts et délais de mise en place (en tenant compte du degré d'appropriation de ces pistes par les principaux acteurs concernés) *versus* retombées financières et organisationnelles prévisibles;
- Évaluer l'impact du contexte de la CSDM et de son évolution sur sa capacité à mener à bien les pistes d'amélioration en voie de mise en place et à en obtenir les pleines retombées;
- Établir l'écart à combler entre les retombées réelles estimées associées aux plans de redressement existants et la cible budgétaire établie par le MELS;
- Mettre en lumière les zones d'amélioration potentielles où la CSDM devrait concentrer ses efforts d'optimisation pour arriver à atteindre la cible budgétaire établie par le MELS, et évaluer à haut niveau les retombées économiques et organisationnelles pouvant y être associées.

Les principales activités réalisées se retrouvent à l'annexe 1.

4. Résultats de l'enquête

4.1 Diagnostic synthèse

Nous résumons ci-après les principales caractéristiques de la CSDM et de son plan de retour à l'équilibre.

La CSDM	
	CONSTATS
Gouvernance	Confusion entre les rôles des instances politiques et de l'équipe administrative; implication des commissaires dans les décisions de gestion courante, ce qui est contraire aux bonnes pratiques de gouvernance et qui laisse croire à une mauvaise compréhension de leur rôle.
Maturité de gestion de l'organisation	Faible maturité : style « administratif » (consiste à s'assurer que la gestion est conforme aux normes et aux règles établies); toutefois, une évolution est légèrement perceptible, mais est ralentie par l'implication des commissaires dans les opérations courantes.
Maturité de gestion de l'équipe de direction	Faible maturité : l'équipe de direction est peu intégrée et portée à travailler en silos ; toutefois, des initiatives observées indiquent que la direction générale est en train de s'approprier une vision qui est inspirée des organisations performantes. Il reste beaucoup d'efforts à faire pour atteindre un niveau de maturité maîtrisé.
La gestion du projet de retour à l'équilibre	
	CONSTATS
Pilotage du projet d'ensemble	Ardu; approche de déploiement par opportunité, une piste à la fois, sans intégration, sans fil conducteur.
Adhésion	Faible; virage essentiellement porté par la direction générale et quelques personnes du Service des ressources financières.
Structuration du projet d'ensemble	Insuffisante pour soutenir l'atteinte des cibles de résultats; vision établie une année à la fois, sans plan de projet structuré pour la durée totale du projet.
Structuration de chacune des pistes / chantiers	Insuffisante : les porteurs de dossiers n'ont pas de charte de projet pour leur chantier ni de stratégies claires pour générer le plein potentiel de bénéfices financiers et organisationnels.
Communication / diffusion	Insuffisantes pour créer la mobilisation requise.

Les réalisations liées au projet	
	CONSTATS
Les aspects positifs	Des changements structurels ont été entrepris et, s'ils sont implantés, ils pourront constituer une fondation solide pour permettre la mise en place de modes de fonctionnement inspirés des pratiques performantes de gestion.
Les bémols	Des pistes importantes se voient décalées dans le temps, ce qui retarde la matérialisation des économies et bénéfices attendus. Réflexe de compenser par l'ajout de plusieurs pistes de moindre portée, au risque d'éparpiller les énergies et de ne pas faire en sorte qu'un changement en profondeur et durable n'y soit livré.
Les potentiels d'économies futures	Des pistes potentielles existent en quantité suffisante pour ramener la CSDM à un quasi-équilibre budgétaire dès 2016-2017 et dégager des marges de manœuvre à plus long terme.

4.2 L'organisation – diagnostic détaillé

La CSDM : une organisation de grande importance au Québec

La CSDM est la commission scolaire la plus importante de la province. Elle a plus du double du budget et des établissements de la deuxième commission scolaire en importance : Marguerite-Bourgeoys. La CSDM se situe parmi les 10 plus grands employeurs à Montréal.

La CSDM a entrepris des projets structurants, aptes à lui permettre de réaliser une transformation organisationnelle majeure, qui sera éventuellement porteuse de gains d'efficacité à la hauteur de ce à quoi on peut s'attendre d'une organisation de grande taille, concentrée sur un territoire restreint. Cette transformation, si menée jusqu'au bout de son potentiel, pourrait faire de la CSDM l'une des organisations scolaires les plus performantes de la province sur le plan administratif.

La gouvernance de la CSDM

De façon générale, la présence appuyée des commissaires dans les décisions liées à la gestion courante de la CSDM crée de la confusion quant aux rôles et responsabilités et aux pouvoirs décisionnels réellement détenus par les dirigeants et gestionnaires dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions. Au nombre des symptômes de dysfonctionnement à cet égard : le fait de soumettre des problématiques administratives ou de nature opérationnelle aux commissaires plutôt qu'aux gestionnaires concernés, et la démobilité de certains gestionnaires qui doivent porter l'imputabilité de décisions dont ils ne sont pas responsables.

Par ailleurs, l'adhésion du conseil des commissaires au plan de retour à l'équilibre budgétaire est faible. Cette situation constitue une entrave à la réussite de la transformation organisationnelle qui doit s'opérer. Cette dernière doit être portée publiquement non seulement par la haute direction et les gestionnaires des services et des établissements, mais également par tous les commissaires. Le projet de transformation organisationnelle et le retour à l'équilibre budgétaire doivent être l'orientation et la priorité numéro un du conseil des commissaires, et ce, dans l'intérêt des élèves et de la réussite académique et du positionnement de la CSDM en tant que leader dans son domaine.

La gestion de la CSDM

À la CSDM, le modèle de gestion de type « administratif » prédomine (consiste à s'assurer que la gestion est conforme aux normes et aux règles établies). Toutefois, une légère évolution est perceptible (voir les schémas des deux pages suivantes). Des initiatives (restructuration, révision de l'offre de service des écoles, etc.) observées indiquent que la direction générale souhaite bâtir et s'approprier une vision qui est inspirée des organisations performantes, avancée qui peut être attribuable à la commande gouvernementale, qui a induit le changement, et à des réflexions initiées au regard de pratiques performantes (bureau de projet, centre de services partagés, etc.).

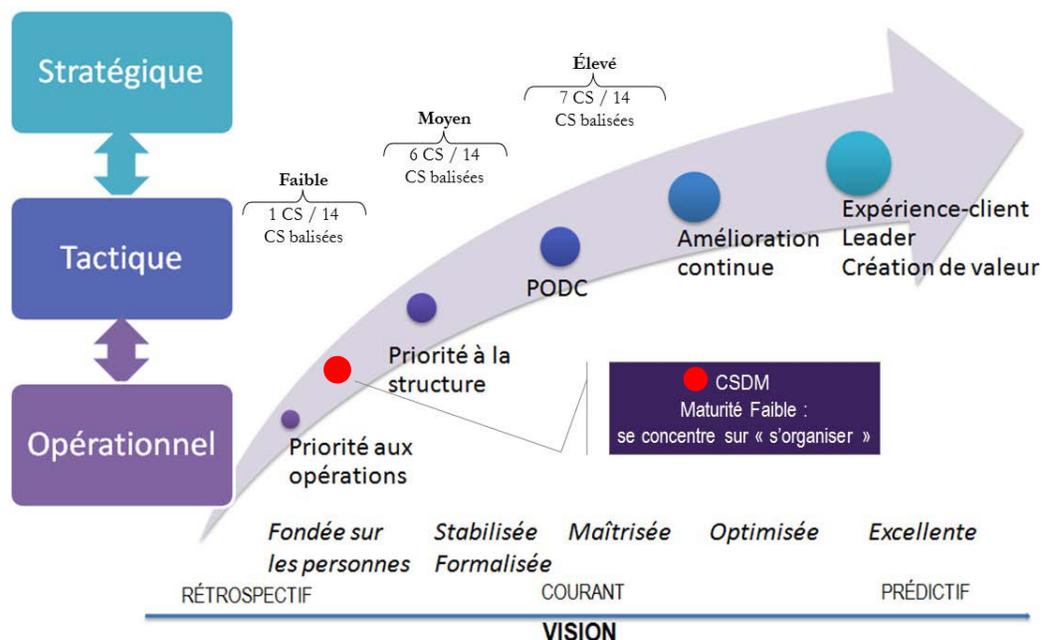
Cette vision n'est pas encore propagée dans l'ensemble de l'organisation, bien que certains mécanismes de gestion aient été adaptés en ce sens.

On peut qualifier la culture organisationnelle de la CSDM de « plusieurs organisations dans l'organisation ». En effet, la CSDM s'est développée école par école, territoire par territoire, secteur par secteur et direction par direction.

Nous présentons ci-après deux tableaux situant la CSDM et l'équipe de direction sur une échelle de maturité en les comparant au résultat d'un balisage récemment effectué auprès de 14 commissions scolaires. Nous qualifions la maturité de gestion de l'organisation de la CSDM comme étant faible, car l'équipe est peu intégrée et les gestionnaires, portée à travailler en vase clos. Ceci est nettement perceptible par exemple au niveau du service des ressources matérielles vs celui des services généraux, ce qui cause de nombreux doublons et une action non concertée en entretien des immeubles et dans l'utilisation des ressources afférentes, et qui génère un grand nombre d'inefficacités et très certainement des coûts supplémentaires.

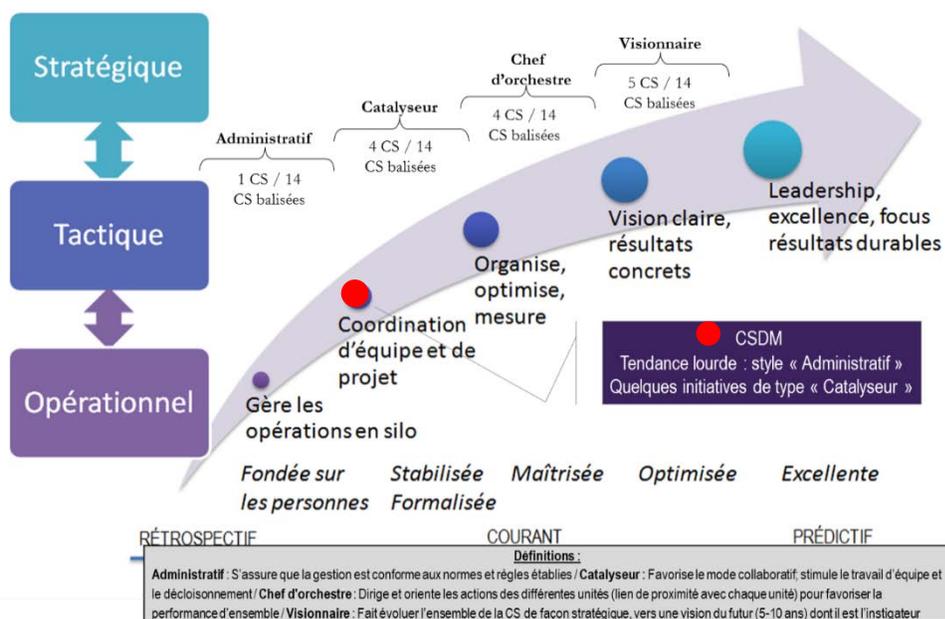
Le réflexe est donc l'autonomie et les besoins de chacun plutôt que de l'ensemble. Cette situation explique très certainement pourquoi chaque nouveau besoin ou changement amène l'injection de ressources supplémentaires.

Niveau de maturité de la gestion de la CSDM et de 14 CS balisées : perspective « Organisation performante »



Remarque : parmi les commissions scolaires de plus de 35 000 élèves qui faisaient partie du balisage, deux se situent à un niveau moyen et deux à un niveau élevé selon ce qui est illustré sur ce schéma. *La CSDM, par sa taille, sa diversité, son potentiel, devrait faire partie du peloton de tête des commissions scolaires au Québec.*

Niveau de maturité de la gestion de la CSDM et de 14 CS balisées : perspective « Équipe de direction générale performante »



Remarque : parmi les commissions scolaires de plus de 35 000 élèves qui faisaient partie du balisage, une se situe au niveau « administratif », une, au niveau « catalyseur » et deux, au niveau « visionnaire ».

Le niveau de maturité de l'équipe de direction générale est au niveau administratif. Ceci s'explique clairement par un partage des rôles et responsabilités entre l'administratif et le politique qui n'est pas bien compris et assumé. *La CSDM, par sa mission, son prestige, devrait assurer un leadership et partager une vision claire permettant l'attraction et la rétention de grands talents.*

4.3 Le projet de retour à l'équilibre – diagnostic détaillé

La gestion du projet de retour à l'équilibre

La CSDM a déposé au MELS en janvier 2013 un plan de retour à l'équilibre prévoyant des économies de 68,9 M\$ échelonnées sur quatre ans, de 2012-2013 à 2015-2016. Une version amendée, préparée en juillet 2014, prévoyait 59,0 M\$ d'économies pour cette même période.

Le plan de retour à l'équilibre de la CSDM intègre 63% des pistes identifiées par la firme PWC dans son rapport de 2012, pistes que PWC chiffrait à 29,2 M\$, alors que la CSDM considère qu'elles peuvent produire des retombées 28 % plus élevées, soit 37,6 M\$. Ces pistes que PWC avait identifiées auraient normalement dû générer 22,9 M\$ d'économies récurrentes dès 2014-2015, alors que la CSDM n'en a tiré que 16,1 M\$ d'économies à ce jour, soit seulement 42 % de la valeur qu'elle-même leur a attribué.

Le plan de retour à l'équilibre de la CSDM intègre 63 % des pistes identifiées par la firme PWC.

À la fin de 2014-2015, 53 % du plan déposé par la CSDM en janvier 2013, soit 27,5 M\$, seront réalisés.

Selon les projections actuelles de fin d'exercice 2014-2015, les plans de redressement déposés depuis l'exercice financier 2011-2012 auront généré des économies récurrentes d'environ 27,5 M\$. Ceci représente 53 % de la cible de 51,9 M\$ qui figurait dans le plan de redressement présenté par la CSDM au MELS en janvier 2013.

Pour rencontrer l'exigence du MELS relativement à la réalisation de coupures additionnelles de dépenses de 9,29 M\$ dès 2014-2015, un plan amendé comportant des pistes totalisant l'effort additionnel requis a été préparé par la direction générale et son équipe, mais n'a pas été considéré par le conseil des commissaires. Ce plan prévoyait le devancement ou le rehaussement de certaines pistes déjà prévues, ainsi que l'ajout de pistes additionnelles, récurrentes ou provisoires (pour permettre de rencontrer les exigences en attendant la mise en place de changements futurs prévus). La pertinence de certaines des pistes temporaires ciblées pourrait être remise en cause, mais d'autres pistes provisoires envisageables ont été identifiées, ce qui confirme que, globalement, la CSDM aurait été en mesure de rencontrer les exigences du MELS.

Synthèse du plan pour rencontrer les 9,4 M\$ exigés par le MELS

Piste	Valeur additionnelle	Ajout (provisoire ou non) ou rehaussement
D1 – Revoir les allocations aux programmes spécifiques	850 000 \$	Rehaussement
D3 – Transport scolaire (facturation)	200 000 \$	Rehaussement
D28 – Budget discrétionnaire des commissaires	274 000 \$	Ajout
D5 – Revoir l'organisation scolaire	500 000 \$	Rehaussement
D10 – Revoir le budget de fonctionnement des écoles	1 500 000 \$	Rehaussement
D29 – PIA	300 000 \$	Ajout
D30 – Aide aux devoirs ou études dirigées	500 000 \$	Ajout
D31 – École en forme et en santé	210 450 \$	Ajout
D32 – Rang décile 1 à 7	600 000 \$	Ajout
D33 – Élimination de la réserve pour remplacement (concierge et soutien administratif)	1 200 000 \$	Ajout
D19 – Financement du Cybersavoir	335 000 \$	Rehaussement
D30 – Ententes avec partenaires	250 000 \$	Rehaussement
D23 – Plan Réussir (réduction de l'aide additionnelle aux établissements)	1 000 000 \$	Rehaussement
D34 – MAO+	350 000 \$	Ajout
D35 – Réduire les coûts de déneigement des toits	50 000 \$	Ajout
D36 – Réduire les coûts d'entretien préventif	50 000 \$	Ajout
D37 – Réduire le budget local pour le QAI	1 000 000 \$	Ajout
D38 – Réduire les frais de fonctionnement des comités de parents	73 000 \$	Ajout
Coûts de mise en place	(200 000 \$)	Rehaussement
Contingence	(900 000 \$)	Rehaussement
Variation des paramètres de consultation et initiaux	400 000 \$	

De façon générale, les pistes prévues au plan de redressement de la CSDM ne font pas l'objet d'une planification structurée, propre à soutenir leur mise en place et la matérialisation des économies et retombées escomptées, et les leviers liés à la croissance actuelle de la clientèle sont sous-utilisés :

- Plusieurs projets à caractère structurant (ex.: Centre de services partagés, révision de l'offre de service des établissements) ne sont pas rattachés à des cibles précises de retombées ou à une vision du modèle futur envisagé. La portée réelle des efforts consentis n'est donc pas garantie;
- Absence de plan intégré sur l'évolution des effectifs, en lien avec le plan de redressement et les mouvements de personnel prévisibles;
- Absence de chartes de projet sur le déploiement des pistes pour la durée complète du redressement;
- Multiplication des pistes mineures pour compenser les retards ou les hésitations dans le déploiement des pistes fondamentales;

- Dans le cadre de la revue de l'offre de service des écoles, absence de réflexion sur l'identification des programmes et activités essentiels pour l'atteinte des cibles de résultats (afin de recentrer les énergies sur les activités à plus grande portée);
- Absence de moyens visant à permettre aux équipes-écoles de modifier leur façon d'organiser les services afin de maintenir un bon niveau de qualité tout en réduisant les volumes de ressources en proportion des clientèles (la quantité de ressources n'étant pas garante de la qualité des services);
- Approche annuelle à la transformation : coupures ponctuelles annoncées à la pièce lors de la planification budgétaire, privant les gestionnaires et leurs équipes d'une vision claire de l'objectif de transformation et des efforts à consentir pour s'y préparer et la réaliser;
- Manque d'implication des gens des milieux (au-delà des directions d'établissement) pour s'approprier le virage et les moyens retenus;
- Virage essentiellement porté par la direction générale et quelques personnes de la direction des finances associées au suivi financier du projet.

La CSDM aurait avantage à :

- Pousser plus loin le questionnement sur l'offre de service des établissements : profiter de l'occasion pour questionner également les programmes et activités qui sont réalisés dans les écoles, pour recentrer les énergies et les ressources sur ce qui contribue réellement aux cibles de réussite d'un milieu ou d'un secteur (élaguer ce qui peut l'être);
- Préalablement aux coupures paramétriques de ressources, veiller à ce que les services et les milieux préparent des plans de réorganisation, travaillés en équipes multisectorielles, pour modifier leur fonctionnement et ainsi préserver leur capacité à livrer des services de qualité malgré la réduction des budgets et des effectifs. Cibler notamment :
 - La réorganisation et la révision du modèle de soutien aux établissements par les services éducatifs;
 - La réorganisation des services centraux, en déployant le potentiel du Centre de services partagés (CSP) récemment créé;
 - La révision de la taille et de la structure des équipes de gestion des établissements (cadres et personnel de soutien) en visant une complémentarité optimale avec le CSP et les services centraux;
- Identifier des pistes provisoires permettant d'atteindre l'équilibre budgétaire sans attendre la finalisation de la transformation (arrêt temporaire de certaines dépenses).

L'amélioration de la réussite ne devrait pas passer simplement par l'ajout de ressources humaines et financières, mais plutôt par l'adéquation et la pertinence des ressources répondant aux besoins des élèves.

La gestion du changement

Actuellement, il n'y a pas de compréhension partagée et d'adhésion commune au projet de transformation, que ce soit par les élus, cadres, syndicats, personnel. Pourtant, c'est là une condition-clé pour qu'un tel projet de transformation se réalise.

La CSDM doit :

- Cesser de tenter de réaliser la transformation organisationnelle en catimini pour limiter les effets perceptibles. Cette discrétion entrave sa réalisation. Annoncer clairement la transformation entreprise et mobiliser tous les acteurs dans le changement;
- S'assurer que la transformation est portée publiquement par la haute direction, les commissaires ainsi que les gestionnaires des services et des établissements, pour rassurer les milieux, les parents et les partenaires;
- Gérer le changement en tenant compte des efforts de mise en place et d'adaptation requis de la part des acteurs et des milieux : concentrer les énergies sur les pistes ayant le plus grand impact organisationnel ou financier pour ne pas éparpiller les énergies ou sursolliciter la capacité d'adaptation des milieux (élèves, parents, enseignants).

4.4 Les réalisations à ce jour

Les réalisations de nature organisationnelle

Une transformation est en cours à la CSDM. Au nombre des pistes structurantes en voie de mise en place, mentionnons :

- Nouvelle structure de gestion : abolition des réseaux, regroupement des ressources au central (pour permettre l'optimisation des ressources de soutien administratif et pédagogique aux établissements) et création de directions de soutien à la gestion des établissements (pour favoriser l'encadrement, l'alignement et la proximité du soutien du centre administratif aux établissements);
- Responsabilisation des directions d'établissement face aux cinq sphères de gestion, dont trois pour lesquelles elles sont imputables (gestion financière, gestion des personnes et gestion de la pédagogie) et deux pour lesquelles elles doivent gérer l'impact des décisions centralisées (gestion immobilière et gestion informatique);
- Consolidation de l'équipe de direction administrative en vue du pilotage harmonieux de la transformation organisationnelle (un consultant accompagne la direction générale depuis moins d'un an sur ce volet);
- Questionnement fondamental sur l'offre de service des écoles;
- Instauration de modèles de partage de ressources, qui en sont aux balbutiements, mais dont l'usage pourra être élargi à partir de ces plateformes :
 - Centre de services partagés (avec satellites dans chacun des services centraux);

- Modèle de grappes d'écoles pour la dispensation des services de conseillanc pédagogique.

Cette transformation prendra un certain temps (3 à 5 ans) à se réaliser pour pleinement porter fruit, tant pour la réussite scolaire que pour la performance financière et organisationnelle de la CSDM.

Les réalisations financières

Malgré ce qui précède en 4.3, la CSDM a réussi jusqu'à présent à respecter – voire même dépasser – ses objectifs de diminution du déficit d'opération. Toutefois, une partie de ce redressement est attribuable à des revenus non anticipés et à une croissance de sa clientèle scolaire. Ceci nous amène à conclure à une lacune dans le niveau de contrôle (les efforts déployés dans ce domaine n'ayant pas encore pleinement porté fruit) ou dans l'alignement des choix en matière de gestion budgétaire dans divers secteurs de la CSDM.

Portrait des pistes d'optimisation réalisées

Ces pistes sont reprises selon le format et la nomenclature utilisées au plan de redressement de la CSDM.

Tableau des pistes d'optimisation réalisées et leur incidence financière				
# Piste		Économies cumulées Année 1 2012-13	Économies cumulées Année 2 2013-14	Économies cumulées prévues Année 3 2014-15
CSDM	Description			
Pistes liées à l'offre de services de la CSDM				
	Revoir les allocations aux programmes spécifiques			
D1	Revoir le financement accordé aux comités de quartier, aux centres d'éducation populaire, modifier l'étendue du bureau des relations avec la communauté, analyser les coûts du programme solidarité et revoir le service de navettes	2 115 000 \$	4 285 000 \$	4 890 000 \$
	Transport scolaire			
D3	Impartition du transport adapté, révision de la politique du transport scolaire, tarification des services de courtoisie, dérogation à la politique du transport scolaire et transport pour écoles privées	- \$	185 000 \$	185 000 \$
	Budget discrétionnaire des commissaires			
D28	Réduire le budget du conseil des commissaires	- \$	- \$	- \$
	Incidence totale pour les pistes d'optimisation liées à l'offre de services de la CSDM	2 115 000 \$	4 470 000 \$	5 075 000 \$
Pistes liées à l'organisation des écoles				
D5	Optimiser l'organisation scolaire	- \$	3 600 000 \$	3 600 000 \$
	Revoir l'organisation des établissements			
D6	Revoir les programmes de formation, options, projets spéciaux et mandats des écoles.	- \$	- \$	- \$
	Réduire l'étendue de la PAS et de la PAS plus			
D7	Revoir les critères et normes pour déterminer le nombre de directions et directions adjointes par établissement.	- \$	90 000 \$	290 000 \$
	Revoir le budget de fonctionnement des écoles (FGJ)			
D10	Réduire le budget de fonctionnement des écoles par la révision des règles de normalisation.	1 545 000 \$	1 845 000 \$	1 845 000 \$
	Réduire les plans de soutien (3 écoles)			
D4	Diminuer graduellement l'aide financière accordée aux écoles Pierre-Dupuy, Jeanne-Mance et Louis-Joseph Papineau.	222 000 \$	522 000 \$	1 022 000 \$
	Optimiser les coûts de la suppléance			
D8	Modifier les pratiques de gestion des absences et remplacements.	- \$	- \$	650 000 \$
	Réduire les coûts de santé et sécurité au travail (non-enseignant)			
D9	En collaboration avec une firme externe, instauration d'indicateurs de gestion pour le suivi des accidents de travail et gestion plus serrée des retours au travail	(1 500 000) \$	- \$	
	Améliorer la gestion des comptes à recevoir en souffrance (SDG)			
D11	Optimiser le suivi des comptes à recevoir et impartir à une agence de recouvrement	- \$	100 000 \$	100 000 \$
		267 000 \$	6 157 000 \$	7 507 000 \$

# Piste		Économies cumulées Année 1 2012-13	Économies cumulées Année 2 2013-14	Économies cumulées prévues Année 3 2014-15
CSDM Description				
Pistes liées à l'organisation interne et au Centre de services				
D12	Revoir l'organisation des cafétérias	- \$	- \$	- \$
D13	Réduire les budgets alloués aux services (revue des mandats)	1 400 000 \$	1 400 000 \$	2 900 000 \$
D15	Optimiser le programme de soutien à l'apprentissage du français (accueil)	- \$	- \$	- \$
D16	Optimiser la gestion des impressions (parc d'imprimantes)	- \$	- \$	- \$
D17	Réduire les coûts d'entretien ménager	- \$	- \$	- \$
D18	Réduire le Programme d'enseignement des langues d'origine	- \$	100 000 \$	100 000 \$
D19	Financement du Cybersavoir	- \$	- \$	165 000 \$
D20	Entente avec des partenaires	- \$	- \$	- \$
D21	Projet Centre-Sud	- \$	180 000 \$	180 000 \$
D22	Plan d'action du Sud-Ouest	- \$	- \$	100 000 \$
D23	Plan réussi	- \$	(400 000) \$	- \$
D24	Projets spéciaux (first robotic)	- \$	125 000 \$	125 000 \$
D25	Garderies	- \$	- \$	10 000 \$
D26	Réduire les travaux de transformation fonctionnelle dans le budget de fonctionnement (capitaliser les dépenses pouvant l'être)	- \$	600 000 \$	1 200 000 \$
Incidence totale pour les pistes d'optimisation liées à l'organisation interne et au Centre de services		1 400 000 \$	2 005 000 \$	4 780 000 \$
Pistes d'optimisation liées à la structure organisationnelle et au cadre de gouvernance				
Transformer et simplifier la structure organisationnelle et la structure pédagogique et réduire les coûts de soutien administratif				
D27	Abolition des réseaux, centralisation des fonctions corporatives au sein des services centraux et implantation d'un bureau de soutien à la gestion des établissements.	1 000 000 \$	4 500 000 \$	7 700 000 \$
Incidence totale pour les pistes d'optimisation liées à la structure organisationnelle et au cadre de gouvernance		1 000 000 \$	4 500 000 \$	7 700 000 \$

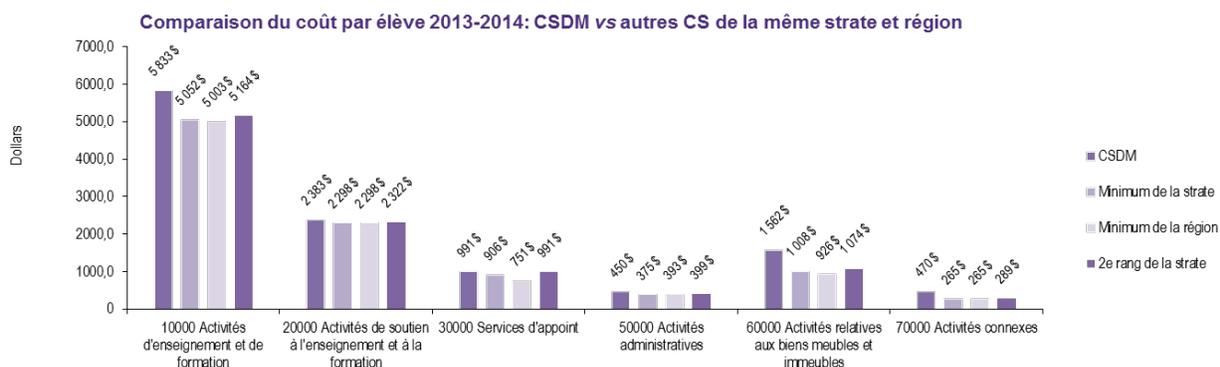
# Piste		Économies cumulées Année 1 2012-13	Économies cumulées Année 2 2013-14	Économies cumulées prévues Année 3 2014-15
CSDM	Description			
Pistes d'optimisation liées aux revenus				
R1	Revoir le financement des écoles à mandats	- \$	- \$	- \$
R2	Frais de services complémentaires en FP	- \$	200 000 \$	200 000 \$
R3	Frais de services complémentaires en FGA	- \$	300 000 \$	300 000 \$
R4	Frais de stationnement	- \$	15 000 \$	36 000 \$
R5	Programme de qualité de l'air intérieur	- \$	- \$	
R6	Revenus provenant de la vente d'immeubles excédentaires	3 000 000 \$		- \$
R7	Améliorer la gestion des immeubles excédentaires	- \$	- \$	- \$
R8	Financement du transport des élèves TED	- \$	- \$	- \$
R9	Revenus liés aux activités de formation professionnelle	- \$	- \$	- \$
R10	Augmenter la tarification des repas dans les cafétérias	500 000 \$	500 000 \$	500 000 \$
R11	Augmenter les frais administratifs des services de garde	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$
	Incidence totale pour les pistes d'optimisation liées aux revenus	4 500 000 \$	2 015 000 \$	2 036 000 \$
Coût estimé de la mise en oeuvre des pistes d'optimisation				
	Accompagnement à l'optimisation (minimum)	(2 000 000) \$		500 000 \$
	Incidence totale pour les pistes d'optimisation	(2 000 000) \$	- \$	500 000 \$
	Incidence totale pour toutes les pistes d'optimisation	7 282 000 \$	19 147 000 \$	27 598 000 \$

4.5 Le potentiel d'économies futures

Analyse comparative par catégorie d'activités

Nous avons complété cette section en comparant la CSDM aux établissements de sa strate et de sa région.

En ramenant la CSDM aux commissions scolaires se situant au 2^e rang de la strate, elle pourrait dégager près de 80 M\$ d'efficacité financière.



Zones d'efficacité financière potentielles vs minimum strate dans chaque catégorie d'activités

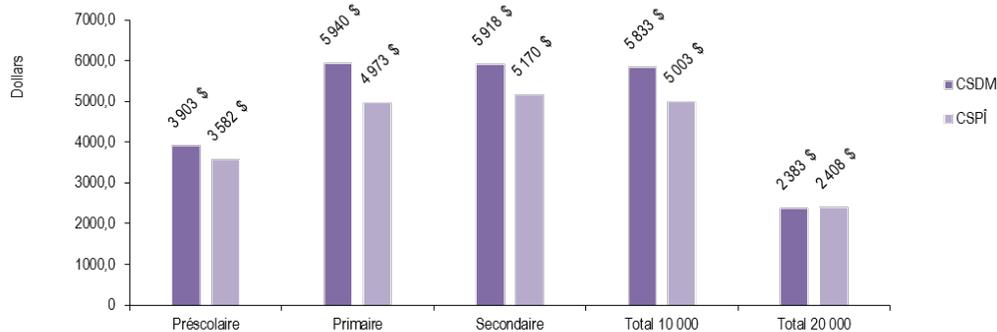
- Enseignement et formation : écart de 781 \$ vs CS des Affluents → 68,7 M\$ (pour 88 015 élèves)
 - Soutien à l'enseignement : écart de 85 \$ vs CS Marguerite-Bourgeoys → 7,4 M\$
 - Services d'appoint : écart de 85 \$ vs CS Marguerite-Bourgeoys → 7,4 M\$
 - Activités administratives : écart de 75 \$ vs CS de Laval → 6,6 M\$
 - Biens meubles et immeubles : écart de 554 \$ vs CS de Laval → 48,7 M\$
 - Activités connexes : écart de 205 \$ vs CS Marguerite-Bourgeoys → 18,0 M\$
- Total 156,8 M\$**

Zones d'efficacité financière potentielles vs 2^e rang de la strate

- Enseignement et formation : écart de 669 \$ CS Seigneurie-des-Mille-Îles → 58,8 M\$
 - Soutien à l'enseignement : écart de 61 \$ CS des Affluents → 5,3 M\$
 - Services d'appoint : écart de 0 \$ (2^e rang occupé par la CSDM) → 0,0 M\$
 - Activités administratives : écart de 51 \$ CS Marguerite-Bourgeoys → 4,5 M\$
 - Biens meubles et immeubles : écart de 488 \$ CS Marguerite-Bourgeoys → 48,7 M\$
 - Activités connexes : écart de 181 \$ CS de Laval → 15,9 M\$
- Total 133,2 M\$**

Analyse comparative pour l'enseignement et le soutien à l'enseignement

Comparaison du coût par élève 2012-2013 entre CSDM et CS Pointe-de-l'Île



Comparaison à la CS de la Pointe-de-l'Île (CSPI)

La CS de la Pointe-de-l'Île a été retenue afin de baliser le coût par élève en formation générale aux jeunes de la CSDM. En effet, la CSPI se compare à la CSDM de plusieurs façons selon les indicateurs de gestion 2012-2013.

- Taux de défavorisation similaire (indice de milieu socio-économique)
 - CSDM : 77 % élèves du primaire et 92 % élèves du secondaire fréquentent des écoles de rangs 7 à 10
 - CSPI : 77 % élèves du primaire et 100 % élèves du secondaire fréquentent des écoles de rangs 7 à 10
- Dispersion identique : 0,0
- Proportion du nombre d'élèves handicapés comparable² : 4,1 % à la CSDM et 4,3 % à la CSPI

Zones d'efficience financière potentielles vs CSPI

- Enseignement et formation : écart de 830 \$ → 73,5 M\$ pour 88 015 élèves
- Portion « Formation générale aux jeunes »
 - Préscolaire : écart de 321 \$ → 3,1 M\$ pour 9 682 élèves
 - Primaire : écart de 967 \$ → 35,5 M\$ pour 36 703 élèves
 - Secondaire : écart de 748 \$ → 18,0 M\$ pour 24 077 élèves
- Total FGJ – enseignement : 56,5 M\$
- Soutien à l'enseignement : écart de (25 \$) : (1,7 M\$)
- Écart net – enseignement et soutien à l'enseignement FGJ : 54,8 M\$

² Le nombre d'élèves avec plan d'intervention n'est pas utilisé ici comme critère d'évaluation du degré de similitude entre les deux CS, puisqu'il dépend de pratiques en vigueur dans chacune.

Potentiel d'optimisation : enseignement et soutien à l'enseignement

Potentiel selon balisage

- Potentiel d'économie de coûts selon la comparaison avec le 2^e minimum de la strate 64,1 M\$
- Pour secteur jeunes, selon la comparaison avec la CSPI 54,8 M\$
- Cible recommandée par RCGT 54,8 M\$ + Revenus 3,0 M\$

Réalisées à ce jour par CSDM 20,6 M\$

- Revue de la charge de travail des enseignants
- Organisation de groupes à partir des ratios maître-élèves moyens
- Centralisation des conseillers pédagogiques

Moyens pour le plein potentiel 57,8 M\$

- Miser sur une approche structurée, systémique et concertée pour réviser l'offre de services pédagogiques et de soutien à l'élève;
- Concentrer l'offre de service sur les besoins des élèves en termes de qualité d'intervention orientée sur les résultats concrets de réussite éducative, et sur la rétention d'élèves;
- Prévoir un mécanisme de communication avec les milieux pour cerner les impacts et mitiger les risques de la transformation pour les élèves et les parents;
- Poursuivre l'optimisation des ratios maître-élèves (primaire, secondaire et écoles spéciales);
- Créer des pôles pour la dispensation des services spécialisés de soutien à l'élève et revoir la taille des équipes de soutien des établissements;
- Revoir le modèle de conseil pédagogique en s'appuyant sur les grappes;
- Revoir la rentabilité des programmes de formation professionnelle et les modes de formation aux entreprises;
- Clarifier les rôles et les responsabilités des divers comités.

57,8 M\$ de potentiel en enseignement et soutien à l'enseignement par une révision de l'offre de service des écoles et de la façon de livrer les services dans les milieux.

Potentiel d'optimisation : activités administratives

Potentiel selon balisage

- Potentiel d'économie selon la comparaison avec minimum de la strate (CSDL 3,8 %) : 6,6 M\$
- Cible recommandée par RCGT : 8,2 M\$

Réalisées à ce jour par CSDM 2,9 M\$

- Réduction des budgets alloués aux services;
- Abolition des réseaux;
- Centralisation des fonctions corporatives au sein des services centraux;
- Implantation d'un bureau de soutien à la gestion des établissements.

Moyens pour le plein potentiel 8,2 M\$

- S'inspirer des meilleures pratiques nationales (services partagés, partenaire d'affaires, approches centralisées, déconcentrées, centre d'expertises, processus transversaux, etc.) qui montrent des taux jusqu'à 3 % en dépenses administratives dans de grandes structures;
- Actualiser des économies d'échelle associées à la densité du territoire et la taille de l'organisation;
- Capitaliser sur les gains d'efficacité qui seront rendus possibles grâce au déploiement du Centre de services partagés;
- Arrimer l'optimisation de la structure du centre administratif aux autres mesures névralgiques du plan de retour à l'équilibre de manière à synchroniser le déploiement et la gestion des impacts pour les usagers internes;
- Réorganiser les services centraux, notamment le SRH et le SRM;
- Bonifier l'autonomisation, l'imputabilité et la contribution stratégique des gestionnaires d'établissement;
- Formaliser le champ d'action et le pouvoir décisionnel de l'équipe de gestion;
- Revoir la pertinence des comités institutionnels non exigés par la Loi sur l'instruction publique et clarifier les rôles et responsabilités des divers comités.

*8,2 M\$ par la mise en place des services
partagés et la révision des processus
administratifs transversaux.*

Potentiel d'optimisation : gestion des biens meubles et immeubles

Potentiel selon balisage

- Potentiel d'économie selon la comparaison avec le 2^e minimum de la strate (CSMB) : 48,7 M\$
- Cible recommandée par RCGT: 15 à 20,0 M\$ (à évaluer, incluant dépenses et revenus)

Réalisés à ce jour par CSDM 4,2 M\$

- Hausse des revenus de vente d'immeubles excédentaires;
- Réduction des travaux de transformation fonctionnelle dans le budget de fonctionnement (capitaliser les dépenses pouvant l'être);
- Déploiement d'un bureau de projet et d'un portefeuille de projet.

Moyens pour le plein potentiel à évaluer

- Revoir la tarification des loyers de manière à rentabiliser les locaux non occupés et occupés;
- Établir un plan d'action structuré et diligent pour accélérer le processus de vente d'un groupe d'immeubles excédentaires prioritaires à court terme;
- Développer une stratégie de partenariat avec le ministère de la Famille et les promoteurs des projets de CPE afin de dégager des synergies harmonieuses et de partage de coûts face aux besoins complémentaires en petite enfance;
- Profiter des intérêts communs et expertises similaires entre le Service des ressources matérielles et le Service de gestion des immeubles excédentaires afin d'optimiser le fonctionnement et les coûts associés;
- Assurer le déploiement des bonnes pratiques choisies (entre autres la mise en place de la gestion de projet et du bureau de projet) en fonction de la capacité financière de la CSDM;
- Ajuster les priorités et les stratégies de déploiement des travaux à la capacité financière de la CSDM.

15 M\$ d'économies par l'optimisation des processus et des pratiques entre le Service des ressources matérielles et le Service de gestion des immeubles excédentaires et par le recalibrage des projets d'entretien des immeubles et de la structure de gestion de projet.

Tableau des économies potentielles associées aux pistes identifiées

Les tableaux qui suivent illustrent la capacité de la CSDM à revenir à une situation de quasi-équilibre budgétaire dès l'année 2016-2017.

# Piste CSDM	Description	Économies cumulées prévues Année 3 2014-15	Économies additionnelles potentielles estimées en	Total des économies récurrentes annuelles	Pistes provisoires envisageables des 2015-16*	Projection des économies totales pour 2015- 16	Projection des économies totales pour 2016- 17	Projection des économies totales pour 2017- 18
Pistes liées à l'offre de services de la CSDM								
D1	Revoir les allocations aux programmes spécifiquesRevoir le financement accordé aux comités de quartier, aux centres d'éducation populaire, modifier l'étendue du bureau des relations avec la communauté, analyser les coûts du programme solidarité et revoir le service de navettes	4 890 000 \$		4 890 000 \$	1 350 000 \$	4 890 000 \$	4 890 000 \$	4 890 000 \$
D3	Transport scolaire Impartition du transport adapté, révision de la politique du transport scolaire, tarification des services de courtoisie, dérogation à la politique du transport scolaire et transport pour écoles privées	185 000 \$		185 000 \$	1 400 000 \$	1 585 000 \$	1 585 000 \$	1 585 000 \$
+	- Optimiser le transport (éviter les dépassements budgétaires tels le 2,5M\$ récurrent enregistré en 2014-15)	(2 500 000) \$					- \$	- \$
D28	Budget discrétionnaire des commissaires Réduire le budget du conseil des commissaires	- \$		- \$	250 000 \$	- \$	- \$	- \$
	Incidence totale pour les pistes d'optimisation liées à l'offre de services de la CSDM	2 575 000 \$	- \$	5 075 000 \$	3 000 000 \$	6 475 000 \$	6 475 000 \$	6 475 000 \$
Pistes liées à l'organisation des écoles								
REVOIR L'OFFRE DE SERVICES DES ÉCOLES - JEUNES								
D5	Optimiser l'organisation scolaire	3 600 000 \$	18 810 000 \$	22 410 000 \$				
+	- Optimiser le ratio maître-élèves, primaire (62 postes à 75% à 78k\$ = 3,6M\$)							
+	- Optimiser le ratio maître-élèves, secondaire (58 postes à 75% à 78k\$ = 3,4M\$)							
+	- Faire assumer l'écart de déclaration de clientèle par les écoles (5 postes = 0,4M\$)							
+	- Évaluer le recours au Dénombrement Flottant (DF) (30% de 118,9 postes = 2,8M)							
+	- Ratio maître-élèves dans les écoles spéciales EHDAA (75 postes à 75% à 78k\$ = 4,4M\$)							
+	- Revoir le recours aux Techniciens en éducation spécialisée (-27,2 postes)					8 600 000 \$	15 000 000 \$	20 000 000 \$
+	- Revoir le recours aux Préposés aux handicapés (-7,5 postes)							
+	- Créer des pôles pour la dispensation des services spécialisés de soutien à l'élève							
D6	Revoir l'organisation des établissements Revoir les programmes de formation, options, projets spéciaux et mandats des écoles.							
+	Revoir la taille des équipes de soutien des établissements		3 260 000 \$	3 260 000 \$				
D7	Réduire l'étendue de la PAS et de la PAS plus Revoir les critères et normes pour déterminer le nombre de directions et directions adjointes par établissement.	290 000 \$	2 000 000 \$	2 290 000 \$				
+	Revoir le modèle de conseillances pédagogique en s'appuyant sur le modèle de grappes		5 490 000 \$	5 490 000 \$		2 500 000 \$	4 500 000 \$	5 490 000 \$
D10	Revoir le budget de fonctionnement des écoles (FGJ) Réduire le budget de fonctionnement des écoles par la révision des règles de normalisation.	1 845 000 \$		1 845 000 \$		1 845 000 \$	1 845 000 \$	1 845 000 \$
D4	Réduire les plans de soutien (3 écoles) Diminuer graduellement l'aide financière accordée aux écoles Pierre-Dupuy, Jeanne-Mance et Louis-Joseph Papineau.	1 022 000 \$		1 022 000 \$	1 000 000 \$	1 022 000 \$	1 022 000 \$	1 022 000 \$
D8	Optimiser les coûts de la suppléance Modifier les pratiques de gestion des absences et remplacements.	650 000 \$	3 600 000 \$	4 250 000 \$		1 500 000 \$	3 500 000 \$	4 250 000 \$
D9	Réduire les coûts de santé et sécurité au travail (non-enseignant) En collaboration avec une firme externe, instauration d'indicateurs de gestion pour le suivi des accidents de travail et gestion plus serrée des retours au travail			- \$				
D11	Améliorer la gestion des comptes à recevoir en souffrance (SDG)	100 000 \$		100 000 \$		100 000 \$	- \$	100 000 \$
		7 507 000 \$	33 160 000 \$	40 667 000 \$	1 000 000 \$	15 567 000 \$	25 867 000 \$	32 707 000 \$

# Piste CSDM	Description	Économies cumulées prévues Année 3 2014-15	Économies additionnelles potentielles estimées en	Total des économies récurrentes annuelles	Pistes provisoires envisageables des 2015-16*	Projection des économies totales pour 2015- 16	Projection des économies totales pour 2016- 17	Projection des économies totales pour 2018
Pistes liées à l'organisation interne et au Centre de services								
D12	Revoir l'organisation des cafétérias	- \$		- \$		- \$	- \$	- \$
D13	Réduire les budgets alloués aux services (revue des mandats)	2 900 000 \$		2 900 000 \$		2 900 000 \$	2 900 000 \$	2 900 000 \$
D15	Optimiser le programme de soutien à l'apprentissage du français (accueil)	- \$		- \$				
D16	Optimiser la gestion des impressions (parc d'imprimantes)	- \$		- \$		- \$	- \$	- \$
D17	Réduire les coûts d'entretien ménager	- \$		- \$		- \$	- \$	- \$
	- Réduire les postes d'aide-conciergerie (selon ballisage, dernier rang pour nombre de ETP ouvriers et concierges)		2 240 000 \$	2 240 000 \$		1 000 000 \$	1 500 000 \$	2 240 000 \$
D18	Réduire le Programme d'enseignement des langues d'origine	100 000 \$		100 000 \$		100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$
D19	Financement du Cybersavoir	165 000 \$		165 000 \$	500 000 \$	665 000 \$	665 000 \$	665 000 \$
D20	Entente avec des partenaires	- \$		- \$		- \$	- \$	- \$
D21	Projet Centre-Sud	180 000 \$		180 000 \$		180 000 \$	180 000 \$	180 000 \$
D22	Plan d'action du Sud-Ouest	100 000 \$		100 000 \$		100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$
D23	Plan réussir	- \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$		1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$
D24	Projets spéciaux (first robotic)	125 000 \$		125 000 \$		125 000 \$	125 000 \$	125 000 \$
D25	Garderies	10 000 \$		10 000 \$		10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$
D26	Réduire les travaux de transformation fonctionnelle dans le budget de fonctionnement (capitaliser les dépenses pouvant l'être)	1 200 000 \$		1 200 000 \$		1 200 000 \$	1 200 000 \$	1 200 000 \$
	- Réviser les dépenses de fonctionnement du SRM en fonction des budgets disponibles		1 350 000 \$	1 350 000 \$		1 350 000 \$	1 350 000 \$	1 350 000 \$
	Incidence totale pour les pistes d'optimisation liées à l'organisation interne et au Centre de services	4 780 000 \$	4 590 000 \$	9 370 000 \$	500 000 \$	8 630 000 \$	9 130 000 \$	9 870 000 \$

# Piste CSDM	Description	Économies cumulées prévues Année 3 2014-15	Économies additionnelles potentielles estimées en audit	Total des économies récurrentes annuelles potentielles	Pistes provisoires envisageables des 2015-16*	Projection des économies totales pour 2015- 16	Projection des économies totales pour 2016- 17	Projection des économies totales pour 2017- 18
Pistes d'optimisation liées à la structure organisationnelle et au cadre de gouvernance								
D27	Transformer et simplifier la structure organisationnelle et la structure pédagogique et réduire les coûts de soutien administratif Abolition des réseaux, centralisation des fonctions corporatives au sein des services centraux et implantation d'un bureau de soutien à la gestion des établissements.	7 700 000 \$		7 700 000 \$		7 700 000 \$	7 700 000 \$	7 700 000 \$
	- Réorganiser les services centraux, notamment le SRH et le SRM et compléter le déploiement du CSP		6 600 000 \$	6 600 000 \$		2 500 000 \$	4 500 000 \$	6 600 000 \$
	Incidence totale pour les pistes d'optimisation liées à la structure organisationnelle et au cadre de gouvernance	7 700 000 \$	6 600 000 \$	14 300 000 \$	- \$	10 200 000 \$	12 200 000 \$	14 300 000 \$
Pistes d'optimisation liées aux revenus								
R1	Revoir le financement des écoles à mandats	- \$		- \$		- \$	- \$	- \$
R2	Frais de services complémentaires en FP	200 000 \$		200 000 \$		200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$
R3	Frais de services complémentaires en FGA	300 000 \$		300 000 \$		300 000 \$	300 000 \$	300 000 \$
R4	Frais de stationnement	36 000 \$		36 000 \$		36 000 \$	36 000 \$	36 000 \$
R5	Programme de qualité de l'air intérieur ¹			- \$		- \$	- \$	- \$
R6	Revenus provenant de la vente d'immeubles ex cédentaires (ponctuels) ¹	- \$		- \$		- \$	- \$	- \$
R7	Améliorer la gestion des immeubles ex cédentaires ¹	- \$		- \$		- \$	- \$	- \$
R8	Financement du transport des élèves TED ¹	- \$		- \$		- \$	- \$	- \$
R9	Revenus liés aux activités de formation professionnelle - Revoir la rentabilité des programmes et les modes de formation pour entreprises	2 500 000 \$		2 500 000 \$		2 500 000 \$	2 500 000 \$	2 500 000 \$
R10	Augmenter la tarification des repas dans les cafétérias	500 000 \$		500 000 \$		500 000 \$	500 000 \$	500 000 \$
R11	Augmenter les frais administratifs des services de garde	1 000 000 \$		1 000 000 \$		1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$
	Incidence totale pour les pistes d'optimisation liées aux revenus	4 536 000 \$	- \$	4 536 000 \$	- \$	4 536 000 \$	4 536 000 \$	4 536 000 \$
Coût estimé de la mise en oeuvre des pistes d'optimisation								
	Accompagnement à l'optimisation (minimum)	500 000 \$		(1 000 000) \$		(1 000 000) \$	(1 000 000) \$	(1 000 000) \$
	Incidence totale pour les pistes d'optimisation	500 000 \$	- \$	(1 000 000) \$	- \$	(1 000 000) \$	(1 000 000) \$	(1 000 000) \$
	Incidence totale pour toutes les pistes d'optimisation	27 598 000 \$	44 350 000 \$	72 948 000 \$	4 500 000 \$	44 408 000 \$	57 208 000 \$	66 888 000 \$
	Déficit projeté pour 2014-15	(19 300 000) \$						
	Économies non récurrentes réalisées en cours d'année (incluses dans le calcul ci-haut)	12 000 000 \$						
	Déficit de fonctionnement annuel projeté					(14 490 000) \$	(1 690 000) \$	7 990 000 \$
	* Les pistes provisoires ne doivent pas créer une répercussion organisationnelle pouvant nuire au déploiement des pistes majeures							
	¹ À évaluer							

5. Recommandations

Recommandations

Compte tenu du potentiel de la CSDM d'atteindre l'équilibre budgétaire en 2016-2017, nous recommandons au Ministre d'exiger de la CSDM :

- D'adopter le plan de retour à l'équilibre pour l'exercice 2016-2017 et de communiquer son engagement à cet effet;
- De soutenir les efforts des divers intervenants dans cet exercice;
- De produire et déposer un plan détaillé et documenté dans les 60 prochains jours :
 - ◆ Préciser la contribution de chacune des pistes au plan global;
 - ◆ Établir les stratégies pertinentes permettant d'adresser les enjeux et opportunités liés à la réalisation du projet, à la matérialisation des retombées prévues (financières, organisationnelles, de réussite), à la communication et à la gestion du changement pour les parties prenantes;
 - ◆ Pour chacune des pistes, de constituer une charte de projet permettant de gérer notamment l'implication des acteurs-clés au bon moment, la communication avec les parties prenantes, l'arrimage avec les autres pistes et initiatives en cours de réalisation à la CSDM;
- De mettre en place les mécanismes de suivi des résultats et de rendre compte au MELS à tous les trois mois;
- De mettre en place un partage des rôles et responsabilités qui reflète les dispositions législatives et les bonnes pratiques de gouvernance et que les acteurs de la gouvernance soient formés périodiquement sur le sujet;
- De préparer et diffuser un plan de communication externe et interne en vue de rallier les parties prenantes;

Un plan de 120 jours est proposé, en lien avec nos recommandations, pour accélérer la transformation de la CSDM et assurer le succès du plan de redressement. Ce plan est présenté à l'annexe 3.

6. Conclusion

La performance administrative : possible si les conditions de succès sont réunies

Une transformation – supportée principalement par la direction générale – a été initiée à la CSDM. Si cette transformation se concrétise, elle pourrait modifier en profondeur sa structure de gestion, ses modèles de livraison de services, sa façon d'allouer les ressources, ses modes de fonctionnement. Cette transformation organisationnelle, qui prendra quelques années à se réaliser, pourrait faire de la CSDM l'une des organisations scolaires les plus performantes de la province sur le plan administratif. Mentionnons toutefois que, sans la mise en place des éléments qui suivent, cette performance ne pourra se concrétiser.

Des défis liés à la gouvernance

Il est impératif de clarifier la répartition des rôles et responsabilités entre le politique et l'administratif et de s'assurer que chacun joue pleinement son rôle. Sans une bonne compréhension des rôles et du respect de ceux-ci, le projet de modernisation de l'organisation échouera sans l'ombre d'un doute.

Les conditions de succès

Quatre ingrédients incontournables au succès du virage entrepris par la CSDM s'imposent :

- Une vision claire pour les élus et les parties prenantes à l'effet que la transformation contribuera à l'amélioration de la réussite des élèves grâce à un déploiement plus adéquat des ressources de l'organisation;
- L'adhésion sans équivoque des acteurs-clés (haute direction, gestionnaires, élus) : discours commun et appui tangible au projet de transformation, perceptible par les milieux, la population et les partenaires;
- Un plan de transformation clair, scrupuleusement respecté et dont la progression et les retombées seront suivies rigoureusement;
- Un accompagnement externe – qui peut prendre plusieurs formes – pour soutenir l'équipe de direction générale, le conseil et l'ensemble des acteurs dans l'appropriation et la réalisation de la transformation. Caractéristiques de l'accompagnement souhaitable :

La clé du succès : un projet de transformation clair, connu, partagé, structuré et appuyé!

Annexes

Annexe 1

Principales activités réalisées

Voici les principales activités réalisées dans le cadre de ce mandat:

- Plusieurs rencontres de travail avec la direction générale;
- Rencontres avec la présidente du conseil des commissaires pour présenter la démarche, puis pour échanger sur les constatations;
- Entrevues et cueillette d'information auprès du service des ressources financières (bureau de l'analyse financière et du contrôle budgétaire) et des responsables des principales pistes prévues au plan de retour à l'équilibre;
- Rencontre avec la coordonnatrice de l'Audit interne de la CSDM;
- Analyse des documents recueillis;
- Analyse des informations quantitatives et des documents reçus du MELS;
- Comparaison de la CSDM aux autres CS de sa région ou de grandes tailles;
- Appariement des revenus et dépenses (rapport du MELS);
- Analyse des hypothèses de calcul des économies associées aux différentes pistes d'optimisation;
- Évaluation du plan de mise en œuvre des pistes d'optimisation;
- Évaluation des mécanismes de coordination assurant la solidité du fonctionnement et l'avancement du plan de retour à l'équilibre;
- Examen de la viabilité des pistes d'optimisation et de leurs retombées financières;
- Proposition d'une démarche et d'un échéancier des travaux pour atteindre l'équilibre budgétaire dès 2016-17.

Annexe 2

Liste des commissions scolaires balisées

- CS de Kamouraska-Rivière-du-Loup
- CS de la Jonquière
- CS des Premières-Seigneuries
- CS de la Région-de-Sherbrooke
- CS Marguerite-Bourgeoys
- CS des Hauts-Bois-de-l'Outaouais
- CS de la Beauce-Etchemins
- CS de Laval
- CS des Affluents
- CS de la Seigneurie-des-Mille-Îles
- CS Marie-Victorin
- CS des Trois-Lacs
- CS Riverside
- CS Western Québec

Annexe 3

Plan d'action proposé

Les 120 prochains jours : plan d'action proposé

Étapes recommandées pour réaliser le virage organisationnel rapidement

Les 30 premiers jours
<ul style="list-style-type: none">■ S'approprier l'urgence d'agir d'abord au niveau politique, puis au niveau administratif (hors cadres)<ul style="list-style-type: none">● Présenter un portrait clair de la situation (pourquoi doit-on se mettre en action)● Présenter le plan de transformation et de redressement en voie de réalisation (comment on résoudra la situation) et obtenir l'engagement formel du politique et des hors cadres face au soutien public qu'ils accorderont à ce plan● Clarifier les rôles et responsabilités du politique et de l'administratif en matière de gouvernance et de gestion● Procéder par ateliers ou Lac-à-l'épaule, pour assurer une compréhension et une appropriation adéquate; prévoir des états de situation périodiques, pour discuter résoudre les défis associés à la façon dont le partage de rôles se vit au quotidien● Compléter temporairement l'équipe de direction générale par une ressource capable de soutenir la réalisation du plan de transformation
<ul style="list-style-type: none">■ Obtenir l'adhésion des gestionnaires d'établissements et de services<ul style="list-style-type: none">● Présenter un portrait clair de la situation et du plan de transformation et de redressement en voie de réalisation. Clarifier le « Pourquoi », le « Quoi », le « Comment »● Clarifier les rôles et responsabilités des gestionnaires face à la réalisation de ce plan et à l'appui public qu'ils doivent lui apporter● Consolider le rôle et le fonctionnement du comité de direction
<ul style="list-style-type: none">■ Communiquer le projet de transformation<ul style="list-style-type: none">● Choisir des moyens (ex: tournée par secteurs géographiques) permettant d'atteindre directement les publics cibles suivants : les syndicats et associations, le personnel, les milieux
<ul style="list-style-type: none">■ Structurer le pilotage du projet de transformation (en continu)<ul style="list-style-type: none">● Clarifier :<ul style="list-style-type: none">◆ Qui est le pilote désigné du projet◆ Le mécanisme de suivi de la progression et les indicateurs utilisés◆ La méthode de captation des résultats financiers et organisationnels◆ Le rôle du Comité de Vérification dans le suivi du projet● Confier à un bureau de projet la responsabilité de soutenir le pilote du projet, de suivre le projet dans son ensemble, de gérer les interactions entre les pistes et de mesurer les résultats et retombées● Suivre rigoureusement le projet de transformation, en mode « agile »<ul style="list-style-type: none">◆ Suivi hebdomadaire pour l'équipe de direction◆ Suivi mensuel pour les gestionnaires d'établissement, le Conseil, le personnel (bulletin, courriel du DG ou autre)

Les 30 premiers jours

- Structurer le plan d'ensemble du projet de transformation
 - Préciser la contribution de chacune des pistes au plan global
 - Établir les stratégies pertinentes permettant d'adresser les enjeux et opportunités liés à la réalisation du projet, à la matérialisation des retombées prévues (financières, organisationnelles, de réussite), à la communication et à la gestion du changement pour les parties prenantes
 - Pour chacune des pistes, constituer une charte de projet permettant de gérer notamment : l'implication des acteurs clés au bon moment, la communication avec les parties prenantes, l'arrimage avec les autres pistes et initiatives en cours de réalisation à la CSDM
- Gérer les perceptions des parties prenantes (en continu)
 - Développer et réaliser un plan de communications (3 à 5 ans)
 - Mesurer les perceptions des parties prenantes (internes et externes) tout au long de la transformation, sur base mensuelle

Les 90 jours suivants

- Évaluer et instaurer les pistes provisoires d'économies et les pistes récurrentes aisément implantables
 - Compléter la liste préliminaire des pistes envisageables, en s'appuyant sur les réflexions antérieures et récentes; veiller à sélectionner des pistes n'entravant pas les travaux liés aux pistes structurantes (révision de l'offre de service, optimisation de l'approche par grappes de services, mise sur pied du CSP). Se donner une cible globale à atteindre à court terme pour stimuler la recherche de pistes (10M\$ envisageable)
 - 1^{er} travail avec les Finances et l'équipe de direction
 - Validation et ajouts en ateliers avec les directions d'établissement
 - Présentation au Conseil

Remarque : Cette réflexion aura également pour effet de mettre les équipes en action pour concrètement travailler à la recherche de gains d'efficience
- Revoir l'offre de services des établissements – FGJ et FGA
 - Cibler les objectifs de retombées, puis les stratégies de réalisation pour la suite du chantier;
 - Revoir le calendrier des travaux du chantier pour permettre de débiter le déploiement de la nouvelle offre pour l'année 2016-17 : préparer un Gantt en prenant en compte les délais requis pour le réaménagement des locaux, le redéploiement des ressources (enseignants, soutien à l'enseignement, gestion administrative) et la gestion des inscriptions et des communications aux parents
 - Inclure dans le chantier une portion « analyse des modes de fonctionnement pour la livraison des services à l'élève dans les écoles ». Cette analyse alimentera la réflexion sur le déploiement efficace de la nouvelle offre de services et sur le nouveau modèle de services à concevoir par les Services éducatifs pour les grappes d'écoles
- Revoir le modèle de services des Services éducatifs (pour tous les volets de ses activités) et la façon de déployer les ressources en soutien aux écoles et aux grappes d'écoles
 - Repenser la façon de soutenir les écoles en matière pédagogique et en soutien aux élèves, pour accroître la valeur et la portée des interventions, en vue d'une plus grande habilitation des équipes-écoles
 - S'arrimer aux travaux et aux réflexions en cours dans le chantier de révision de l'offre de services des établissements
- Revoir l'offre de services des établissements – FP et Services aux entreprises
 - Analyser la rentabilité et l'évolution prévisible pour chacun des programmes
 - Identifier les possibilités d'accroître la rentabilité globale de la formation professionnelle (offre de programmes, partage de coûts avec des partenaires...)
- Accroître l'efficacité et l'efficience administratives
 - Travail d'équipe et harmoniser la gestion des priorités
 - Faire une revue organisationnelle du SRH pour gains d'efficience majeurs (organisation du travail et informatisation) et pour meilleure capacité à soutenir les priorités organisationnelles

Les 90 jours suivants

- Faire une revue organisationnelle du SRM pour gains d'efficacité majeurs (stratégies immobilières; organisation du travail et des projets en lien avec la capacité de payer de l'organisation)
- Déployer la technologie requise pour compléter la mise en place du Centre de services partagés
 - Orchestrer le déploiement de la technologie apte à faciliter le partage de l'information entre les différentes unités de la CSDM
- Revoir le profil et la composition de l'équipe de direction générale à la lumière de la nouvelle CSDM en devenir



Raymond Chabot
Grant Thornton

