



*Ontario Association of School Business Officials*

# ***NORMES PROFESSIONNELLES POUR LES GESTIONNAIRES DES AFFAIRES ADMINISTRATIVES DES CONSEILS SCOLAIRES***

*Gestion des ressources financières*

*Gestion des ressources humaines*

*Gestion des invalidités*

*Gestion des dossiers/  
accès à l'information*

*Salaires et avantages  
sociaux*

*Gestion du risque*

*Gestion des installations*

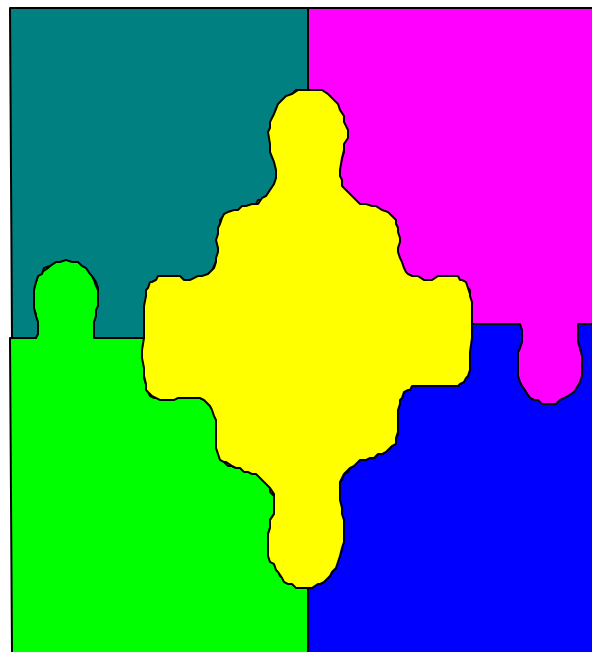
*Santé et sécurité*

*Transport*

*Planification*

*Acquisition et gestion  
des biens et services*

*Gestion de l'information*



*Mai 2003*

# NORMES PROFESSIONNELLES POUR LES GESTIONNAIRES DES AFFAIRES ADMINISTRATIVES DES CONSEILS SCOLAIRES (*OASBO*)

## *Table des matières*

<b>Introduction</b> .....	1
<b>1. L'entreprise d'éducation</b> .....	2
<b>2. Gestion des ressources financières</b> .....	4
A. Principes des finances scolaires.....	4
B. Budgétisation et planification financière .....	4
C. Comptabilité, vérification et rapports financiers.....	5
D. Gestion de la trésorerie, investissements et gestion de la dette .....	5
E. Technologie pour les opérations financières scolaires.....	6
<b>3. Gestion des ressources humaines</b> .....	7
A. Relations humaines .....	7
B. Relations de travail et contrats de travail .....	7
C. Administration du personnel et des avantages sociaux .....	8
D. Perfectionnement professionnel.....	8
E. Gestion des limitations fonctionnelles .....	9
<b>4. Gestion des installations</b> .....	10
A. Entretien et opérations .....	10
B. Planification.....	10
C. Construction et gestion des immobilisations .....	11
D. Gestion des biens immobiliers.....	11
<b>5. Santé et sécurité</b> .....	12
<b>6. Acquisition et gestion de biens et services</b> .....	13
A. Achats.....	13
B. Gestion des fournitures et de l'actif immobilisé .....	13
<b>7. Gestion de l'information</b> .....	14
A. Planification stratégique .....	14
B. Évaluation des programmes de soutien pédagogique .....	14
C. Communications .....	15
D. Systèmes de gestion de l'information.....	15
E. Systèmes de gestion des dossiers et de l'information .....	15
F. Accès à l'information et protection des renseignements personnels .....	16
<b>8. Gestion du risque</b> .....	18
<b>9. Transport</b> .....	19
<b>10. Gestions de la paye et des avantages sociaux</b> .....	20
A. Systèmes et procédures de la paye.....	20
B. Exigences législatives et conventions collectives .....	20
C. Budgets des salaires et des avantages sociaux.....	21
D. Comptabilité et vérification de la paye .....	21
<b>11. Conclusion</b> .....	22
<b>12. Code d'éthique de l'OASBO</b> (annexe 1).....	23

# I

## ntroduction

L'éducation publique est une activité qui exige des milliards de dollars et qui est chargée de la responsabilité considérable de préparer les jeunes pour le monde complexe du XXI<sup>e</sup> siècle. Les attentes des parents, des communautés, des décideurs, des chefs d'entreprise et des contribuables sont innombrables. L'administration de ces activités scolaires extrêmement complexes exige un leadership professionnel qui repose sur de solides compétences et de vastes connaissances. Un des membres les plus essentiels de l'équipe de leadership scolaire est le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires. Cette personne est souvent au coeur de l'administration et de la gestion d'une des plus importantes entreprises au sein de la communauté.

Il ne fait aucun doute qu'un bon gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires doit posséder certaines connaissances et compétences acquises par l'expérience, les études et le perfectionnement professionnel. Toutefois, la nature de ces connaissances et compétences a évolué. La fonction, les responsabilités et les compétences du gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires ont évolué au cours de nombreuses années et elles se transforment toujours. La notion même de gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires est constamment modifiée, tout comme c'est le cas de la notion de l'éducation publique. Dans ce sens, l'établissement d'un ensemble de normes professionnelles est une tâche continue qui nécessite la surveillance constante de l'évolution du milieu de l'éducation et de la société.

Les normes qui sont présentées dans ce document reflètent l'engagement de longue date et continu de l'Association de veiller à ce que le rôle du gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires soit clairement défini et compris.

Au cours du XXI<sup>e</sup> siècle, le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires sera un membre de plus en plus essentiel de l'équipe de gestion chargée d'assurer la prestation d'une éducation de qualité. Les normes qui sont présentées dans ce document visent à fournir aux gestionnaires des affaires administratives des conseils scolaires, de même qu'aux personnes qui les embauchent, un cadre permettant de comprendre et de structurer le travail complexe du gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires.

### *Remerciements :*

*L'Association of School Business Officials International* ® a fourni le document de base qui a servi à la préparation du présent document. Des modifications ont été apportées au document original afin de refléter la situation particulière du gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires en Ontario.

# L'entreprise d'éducation

Ces dernières années, le public a porté une attention accrue aux rapports entre les saines pratiques de gestion d'une école et l'éducation de qualité des élèves. Les gestionnaires des affaires administratives des conseils scolaires ont été identifiés comme l'élément central de la réussite du fonctionnement de l'entreprise d'éducation. Les pratiques de gestion des affaires administratives touchent à l'ensemble des activités du conseil scolaire. L'entreprise d'éducation locale gère souvent le budget le plus important de la communauté. Par conséquent, en raison de l'exigence accrue du public au sujet de l'imputabilité, de la complexité croissante de notre société, du défi d'en faire plus avec moins, et de l'expertise nécessaire pour gérer les ressources financières scolaires, le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires doit se conformer à certaines normes touchant l'organisation et l'administration, les politiques publiques, les relations intergouvernementales et le cadre juridique de nos conseils scolaires.

## A. Organisation et administration

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- recenser et appliquer les divers modèles de leadership organisationnels;
- recenser les techniques servant à motiver les autres, à déléguer des pouvoirs, à prendre des décisions, à traiter l'information et à planifier et à affecter les ressources;
- examiner les méthodes d'affectation du personnel et des ressources pour atteindre des buts et des objectifs spécifiques et d'utilisation des techniques d'établissement des horaires pour la coordination des tâches dans le but de maximiser l'utilisation du personnel et des ressources;
- acquérir des compétences permettant de repérer les problèmes, d'obtenir l'information pertinente et reconnaître les causes possibles de conflits;
- acquérir des compétences permettant d'utiliser des méthodes interrogatives, de recherche de renseignements, de classement de l'information et de conservation des données pertinentes;
- appliquer les notions de changement, de dynamique de groupe, de relations interpersonnelles et de résolution efficace des problèmes;
- déléguer et assigner des responsabilités aux subalternes, rassembler, analyser, et évaluer l'information pour préparer des plans d'urgence et appliquez les notions de base en matière de développement organisationnel.

## **B. Politiques publiques et relations intergouvernementales**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- élaborer et appliquer les politiques et les rôles des conseils scolaires locaux, des autorités provinciales du secteur de l'éducation et des législatures provinciales;
- déterminer le rôle des groupes d'intérêt (publics et privés) dans un conseil scolaire, et leur capacité d'influencer les personnes qui adoptent les politiques dans le district;
- analyser le processus politique et législatif se rapportant aux élections des conseils scolaires locaux, aux administrations municipales, aux législatures provinciales et à toute autre compétence gouvernementale locale;
- utiliser les compétences nécessaires pour interpréter et évaluer des politiques et les procédures administratives des conseils scolaires locaux afin d'en assurer une application uniforme dans les opérations quotidiennes du conseil scolaire.

## **C. Questions juridiques**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- recenser les droits constitutionnels provinciaux et fédéraux qui s'appliquent aux personnes dans le cadre du système d'éducation financé par les fonds publics;
- étudier et analyser l'autorité législative et constitutionnelle appropriée concernant l'administration des écoles publiques;
- étudier et analyser les mesures législatives importantes et la jurisprudence concernant la gestion des ressources financières, des ressources humaines, des installations, de l'acquisition des biens immobiliers, de l'information, y compris l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, et des services auxiliaires;
- appliquer des principes personnels en matière de « clarification des valeurs » et de « rendement déontologique » concernant la profession de gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires.

# Gestion des ressources financières

En plus de satisfaire aux exigences en matière de formation énoncées dans la *Loi sur l'éducation* et le règlement, le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires doit être en mesure de démontrer qu'il comprend les principes liés aux finances scolaires, à la budgétisation, à la planification financière, à la comptabilité, à la vérification, aux rapports financiers, à la gestion de la trésorerie, aux investissements, à la gestion de la dette et à la technologie pour les opérations financières scolaires.

## A. Principes des finances scolaires

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- appliquer les théories économiques et financières;
- recenser et prévoir les principales sources de revenu disponibles aux conseils scolaires parmi les sources provinciales, municipales et autres;
- interpréter, analyser et appliquer le modèle provincial de financement de l'éducation;
- analyser les répercussions des variations des sources de financement municipales et provinciales et leurs effets sur les projets de dépenses;
- appliquer diverses techniques dans le but de déterminer les dépenses selon les centres de coûts et/ou les programmes;
- explorer les sources de revenu alternatives et innovatrices;
- recenser et analyser les changements sociaux, démographiques, et économiques importants qui peuvent avoir des retombées sur le plan financier du conseil scolaire.

## B. Budgétisation et planification financière

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- préparer un calendrier budgétaire permettant de respecter les échéances de la préparation du budget;
- utiliser diverses approches permettant d'établir des prévisions fiables concernant l'inscription des effectifs et les besoins en personnel;
- prévoir les dépenses par programme;
- collaborer avec le personnel des services non financiers afin d'établir les prévisions des dépenses;
- déterminer diverses méthodes d'analyse, de surveillance et de gestion du budget;
- appliquer les techniques de contrôle statistique du processus d'analyse budgétaire;
- appliquer les exigences juridiques en matière d'adoption du budget;
- préparer les prévisions de revenu et les prévisions des dépenses pour les écoles et le conseil scolaire;
- concevoir, examiner et mettre en œuvre un budget d'immobilisations adéquat pour le conseil scolaire;

- recenser et expliquer les influences internes et externes sur le budget;
- recenser et maximiser les subventions pour le conseil scolaire pouvant provenir de toutes les sources possibles;
- expliquer aux intervenants les liens qui existent entre les programmes et l'affectation des revenus et des dépenses aux diverses catégories et enveloppes économiques;
- concevoir un modèle financier permettant de surveiller la santé financière du conseil scolaire.

### **C. Comptabilité, vérification et rapports financiers**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- établir et vérifier la conformité aux dispositions juridiques et contractuelles en matière de finances;
- expliquer aux intervenants les liens qui existent entre les programmes et l'affectation des revenus et des dépenses aux diverses catégories et enveloppes économiques;
- préparer, analyser et présenter au conseil scolaire, en temps opportun, les états financiers et les documents d'appui;
- utiliser les renseignements fournis par le vérificateur externe, dans le rapport annuel de vérification, pour améliorer le repérage financier et les rapports financiers et établir des contrôles internes efficaces en ayant recours, au besoin, aux services d'un vérificateur interne;
- appliquer les notions et les normes de comptabilité et les principes comptables généralement reconnus (P.C.G.R.), de même que d'autres normes applicables aux conseils scolaires;
- rendre compte de la situation financière du conseil scolaire, conformément aux exigences de la *Loi sur l'éducation*.

### **D. Gestion de la trésorerie, investissements et gestion de la dette**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- choisir les conseillers professionnels et les entrepreneurs, tels que les conseillers en obligations, les agences de cotation des titres, les conseillers financiers et les assureurs;
- avoir recours à la location, l'achat ou le partenariat avec d'autres administrations, comme d'autres conseils scolaires, des municipalités, des fournisseurs de services de garde d'enfants et d'autres agences semblables;
- élaborer les spécifications relatives au choix des services bancaires, des services de vérification et d'autres services financiers;
- appliquer la notion des soldes compensateurs;
- comprendre les procédures et les contraintes juridiques concernant la collecte et les sorties de fonds;
- calculer les rendements et comprendre les risques des diverses possibilités d'investissement qui s'offrent à un conseil scolaire;
- appliquer les diverses méthodes de prévisions de trésorerie;

- appliquer les types appropriés d'instruments de financement de la dette à court terme qui s'offrent à un conseil scolaire;
- analyser les transferts et les prêts internes mensuels;
- analyser les contraintes juridiques concernant le financement des immobilisations;
- préparer une analyse du flux de l'encaisse, y compris un rapport du solde des fonds, du conseil scolaire.

### **E. Technologie pour les opérations financières scolaires**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- se tenir au courant des applications technologiques et des programmes;
- évaluer les besoins du conseil scolaire par rapport aux fonds disponibles dans le budget en matière de technologie;
- veiller à ce que le plan technologique du conseil scolaire soit conçu de façon à atteindre les objectifs établis;
- élaborer un plan opérationnel pour atteindre les buts et objectifs financiers du conseil scolaire.

# Gestion des ressources humaines

Dans le secteur de l'éducation, l'importance cruciale de la gestion des ressources humaines est reflétée par la proportion du budget total d'un conseil scolaire qui est affectée aux salaires, aux traitements et aux avantages sociaux du personnel.

La gestion des ressources humaines, qui consiste en de nombreuses considérations pratiques quotidiennes, exige également une compréhension de la théorie et de la pratique, puisque la théorie détermine souvent la pratique. Les gestionnaires des affaires administratives des conseils scolaires doivent connaître les notions et les théories pertinentes en matière de gestion ainsi que les styles de leadership et les lois applicables afin d'accomplir efficacement leurs tâches dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

## **A. Relations humaines**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- élaborer et administrer les politiques et les processus liés au recrutement, à la sélection, à l'orientation, à l'affectation, à l'évaluation, à la discipline et au congédiement du personnel du conseil scolaire;
- élaborer des politiques et des procédures pour la gestion du personnel du conseil scolaire;
- aider à améliorer la santé et le moral de l'organisation, y compris l'amélioration du bien-être et de la santé et de la sécurité des employés, et les programmes d'aide aux employés;
- concevoir et mettre en œuvre des procédures de résolution de conflits et de promotion du travail d'équipe dans le but d'accroître le moral et la productivité;
- reconnaître et promouvoir la conformité aux normes en matière de comportement moral et de conduite professionnelle applicables à tout le personnel du conseil scolaire;
- rester informé des théories de gestion et des styles de leadership, y compris des notions de la science du comportement, de la théorie des structures organisationnelles, du développement et du maintien de la culture organisationnelle et la gestion du changement organisationnel.

## **B. Relations de travail et contrats de travail**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- analyser les lois et les règlements locaux, provinciaux et fédéraux concernant des contrats de travail;
- élaborer et analyser des modèles visant à évaluer le coût des enveloppes et des propositions touchant les salaires et des avantages sociaux des employés;
- analyser les contrats de travail en vigueur et préparer des rapports comparatifs avec des contrats locaux et provinciaux;

- recenser et surveiller la conformité aux procédures de grief, conformément aux dispositions des contrats de travail et des lois provinciales;
- étudier les lois et les règlements concernant les procédures de résolution des différends, telles que la médiation, l'arbitrage volontaire et l'arbitrage obligatoire.

### **C. Administration du personnel et des avantages sociaux**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- coordonner la création et la gestion d'une base de données adéquate de gestion de l'information sur le personnel assurant une intégration complète avec la liste de paye et d'autres fonctions du conseil scolaire;
- administrer les contrats de travail, y compris l'interprétation de la terminologie du contrat en tenant compte des notions véhiculées dans les dispositions touchant les « usages » et les « motifs valables », et les procédures de grief;
- rechercher, administrer et expliquer les diverses modalités de rémunération, y compris les salaires et les traitements, le régime de soins de santé du personnel et les options de retraite;
- fournir de l'information, du soutien et des conseils aux employés concernant tous les aspects de leur emploi avec le conseil scolaire;
- coordonner les procédures relatives à la cessation d'emploi, y compris la notion de « procédure équitable » et connaître les procédures concernant la réduction des effectifs, habituellement régie par des conventions collectives et des dispositions législatives.

### **D. Perfectionnement professionnel**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- recenser les domaines dans lesquels il y a des besoins en matière de perfectionnement professionnel;
- établir un système de perfectionnement professionnel, de supervision et d'évaluation, fondé principalement sur la recherche concernant la motivation des adultes, dans le but d'améliorer le rendement du personnel et d'aider le personnel en répondant aux objectifs du conseil scolaire en matière d'éducation;
- recenser des procédures adéquates pour la gestion et l'évaluation des programmes de perfectionnement professionnel;
- assurer la participation du personnel du conseil scolaire à la détermination de leurs besoins en matière de perfectionnement professionnel, ce qui peut contribuer à accroître considérablement l'efficacité des programmes de formation et de perfectionnement des employés.

## **E. Gestion des limitations fonctionnelles**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- élaborer un programme de gestion des limitations fonctionnelles, et dont les procédures sont expliquées dans un guide décrivant les rôles et les responsabilités de chacun;
- maintenir des liens avec l'employeur, les représentants syndicaux, les employés et les fournisseurs locaux de soins de santé dans le but d'élaborer un plan de travail transitoire;
- promouvoir et appuyer les pratiques liées à l'intervention précoce et au retour au travail sécuritaire;
- appuyer une approche fondée sur une équipe interdisciplinaire de gestion des limitations fonctionnelles en milieu de travail et participer à cette équipe;
- fournir des séances d'éducation et de formation aux employés et aux gestionnaires au sujet des pratiques de gestion des limitations fonctionnelles dans leur milieu de travail;
- évaluer les répercussions des politiques d'autres secteurs de l'organisation, comme le régime d'avantages sociaux et les dispositions relatives à la santé et à la sécurité au travail, sur la capacité d'assurer un retour au travail réussi et le maintien de l'emploi avec des limitations soutenues médicalement;
- préserver la confidentialité des renseignements et des dossiers médicaux de tous les employés, quelle que soit la méthode utilisée pour recueillir ou obtenir ces renseignements.

# Gestion des installations

La recherche sur l'apprentissage effectuée au cours des 25 dernières années a confirmé l'effet des stimuli environnementaux sur l'apprenant. Des facteurs comme le bruit, la lumière, la température et l'aménagement des locaux influent sur la capacité d'apprendre et de travailler des personnes. Par conséquent, la gestion efficace des installations contribue au processus éducatif en créant l'environnement dans lequel les programmes d'enseignement sont offerts. La planification et la gestion des services liés aux installations exigent de l'expertise et des compétences dans des domaines comme la planification des installations physiques, l'imputabilité à l'égard des ressources en capital et l'administration de l'investissement public substantiel au moyen de l'entretien et des opérations.

## A. Entretien et opérations

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- surveiller l'acquisition, l'installation, le fonctionnement, l'entretien et la disposition des systèmes de bâtiments;
- gérer l'entretien des structures des bâtiments et des aménagements intérieurs permanents;
- gérer le volet financier des installations;
- concevoir et mettre en œuvre des pratiques qui favorisent et protègent la santé, la sécurité et la qualité de la vie au travail, de même que l'environnement et l'efficacité organisationnelle;
- concevoir et gérer les procédures d'intervention en cas d'urgence;
- gérer les ententes de services et la qualité des services;
- gérer le processus de vérification et d'analyse comparative;
- gérer le développement des services des installations dans le but d'apporter des améliorations innovatrices aux installations;
- gérer les besoins en ressources humaines dans le cadre des services des installations, dont les évaluations, le perfectionnement professionnel et la supervision d'un personnel important et diversifié.

## B. Planification

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- élaborer un plan à long terme des installations, comprenant des données démographiques, et agir comme membre à part entière de l'équipe de planification;
- choisir les emplacements des écoles en fonction des exigences du programme d'études, des contraintes physiques de l'emplacement, des règlements provinciaux et de la coordination avec les conseils coïncidents;
- communiquer au public les objectifs et l'orientation concernant les bâtiments scolaires existants et futurs;
- coordonner avec d'autres organismes gouvernementaux les questions de zonage et d'aménagement du territoire concernant les bâtiments scolaires existants et futurs;

- maintenir des rapports et des liens avec les fonctionnaires du ministère de l'Éducation.

### **C. Construction et gestion des immobilisations**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- gérer et mettre en œuvre le processus de planification de la gestion des immobilisations;
- comprendre et analyser les conséquences des sources de financement du ministère pour la construction d'écoles et des questions qui s'y rapportent;
- concevoir des procédures adéquates pour la sélection des architectes, des ingénieurs, des directeurs de travaux de construction et d'autres professionnels;
- examiner les responsabilités juridiques et administratives concernant l'annonce, l'attribution et la gestion des contrats de construction et de rénovation des écoles;
- tenir compte de l'impact des facteurs énergétiques et environnementaux sur le processus d'apprentissage;
- satisfaire aux exigences des organismes fédéraux et provinciaux concernant la construction et la rénovation des installations scolaires.

### **D. Gestion des biens immobiliers**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- concevoir les procédures concernant l'acquisition et la disposition de terrains et de bâtiments;
- coordonner avec d'autres organismes gouvernementaux les questions relatives au zonage, à l'aménagement du territoire et d'autres aspects immobiliers;
- élaborer des politiques et des procédures de gestion des biens immobiliers.

# Santé et sécurité

Le secteur de l'éducation a l'obligation morale et juridique d'offrir un environnement sain et sécuritaire à ses élèves et à son personnel. Même si la gestion de la santé et de la sécurité repose sur de nombreuses considérations pratiques quotidiennes, elle exige également que les professionnels de la santé et de la sécurité comprennent et démontrent leurs connaissances des aspects suivants :

- la sécurité en éducation;
- la santé au travail;
- les lois, les règlements et les normes;
- l'hygiène au travail;
- l'ergonomie;
- le bien-être;
- les enquêtes;
- les codes d'éthique.

## **Sécurité en éducation et santé au travail**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- coordonner la conception et la gestion d'un programme de santé et de sécurité doté d'un guide des procédures en matière de sécurité;
- évaluer continuellement l'efficacité du programme de santé et de sécurité;
- appliquer les meilleures pratiques et procédures généralement acceptées;
- se tenir informer des tendances et des nouvelles pratiques en matière de santé et de sécurité au travail;
- fournir des conseils professionnels à jour au personnel du conseil scolaire;
- élaborer des plans à long terme;
- remplir ses responsabilités professionnelles avec honnêteté et intégrité.

## **A**quisition et gestion de biens et services

L'acquisition efficace de biens et de services exige un système d'achats systématique fondé sur des politiques et des procédures établies conformément aux principes sur les achats publics. L'acquisition des biens et des services requis pour l'entreprise d'éducation est une activité intégrante du programme d'enseignement. Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires coordonne les processus visant à assurer l'efficacité et la rentabilité de l'acquisition et de la gestion des biens et des services.

### **A. Achats**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- assurer le perfectionnement professionnel continu pour améliorer les compétences dans le domaine des achats par l'adhésion à divers organismes d'achats et par la participation aux occasions de formation qu'ils offrent;
- participer, avec les équipes administratives et les employés, à l'identification des exigences du système en matière d'achats;
- collaborer à la mise en œuvre, à la surveillance, à l'évaluation, à la préparation de rapports et à la révision d'un plan stratégique;
- appliquer les pratiques et les procédures généralement acceptées concernant le processus des achats publics;
- mettre en œuvre et appliquer les politiques et les procédures d'achats établies par le conseil scolaire, conformément aux principes sur les achats publics;
- administrer un système intégré de gestion électronique afin de maintenir le processus d'achats et l'imputabilité;
- formuler les conditions relatives aux spécifications, aux annonces et à la sélection des soumissions;
- analyser et mettre en œuvre, le cas échéant, de nouvelles méthodes d'achats, telles que l'approvisionnement électronique, les cartes d'achats, etc., afin d'améliorer le système.

### **B. Gestion des fournitures et de l'actif immobilisé**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- concevoir et mettre en œuvre un système de gestion et de contrôle de l'inventaire et de la distribution;
- concevoir et mettre en œuvre un programme pour l'acquisition, l'entretien, la réparation et la disposition de l'équipement;
- concevoir et mettre en œuvre un système permettant d'effectuer l'analyse financière des coûts du cycle de vie et d'assurer le contrôle de qualité;
- concevoir et mettre en œuvre un système de contrôle des immobilisations.

# Gestion de l'information

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires est tenu de traiter, de gérer et de communiquer de vastes quantités d'informations organisationnelles. Dans l'environnement technologique d'aujourd'hui, alors que les organisations scolaires s'échangent de l'information à raison de mégaoctets par seconde, les compétences nécessaires pour diriger, protéger, analyser et mettre à jour cette information sont devenues un aspect important pour le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires. En dernier ressort, la gestion de l'information est plus que de simplement surveiller des données techniques. Elle englobe également la présentation et la communication articulée de l'information aux personnes et aux groupes qui prennent les décisions dans le milieu scolaire.

## **A. Planification stratégique**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- participer, avec les équipes administratives et les employés, à l'identification d'objectifs à court et à long terme touchant tous les aspects des activités du conseil scolaire;
- collaborer à l'élaboration et à la communication d'une vision de l'avenir souhaité pour le conseil scolaire à la lumière des recherches courantes et des meilleures pratiques;
- collaborer à l'élaboration d'un plan stratégique qui aidera le conseil scolaire à réaliser sa mission et ses objectifs;
- aider à fournir les « ensembles de données » nécessaires pour faciliter le processus de planification stratégique;
- collaborer à la mise en œuvre, à la surveillance, à l'évaluation, à la préparation de rapports et à la révision d'un plan stratégique;
- analyser les répercussions des variations des sources de financement municipales et provinciales et leurs effets sur la technologie de l'information.

## **B. Évaluation des programmes de soutien pédagogique**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- appliquer une connaissance pratique et fondée sur la recherche des méthodes et des compétences permettant d'évaluer les programmes et les services opérationnels;
- recenser divers facteurs économiques et facteurs de coût inhérents au fonctionnement et à l'évaluation des programmes;
- élaborer et appliquer des procédures relatives à l'évaluation systématique des programmes de soutien pédagogique;
- analyser, concevoir et appliquer diverses méthodes d'évaluation des résultats et de l'efficacité des programmes;

- gérer efficacement un processus de changement lorsque l'évaluation détermine que les programmes de soutien pédagogique doivent être améliorés.

### **C. Communications**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- comprendre les stratégies efficaces de communication et les techniques liées aux communications de masse et interactives (orales, sonores, écrites, et non verbales);
- recenser les principaux éléments de la gestion de l'information publique et des relations publiques;
- acquérir une compréhension précise des principales clientèles sur le territoire du conseil scolaire;
- présenter des données financières à divers groupes scolaires et communautaires, par écrit, oralement et par des moyens multimédias;
- collaborer à l'élaboration d'un plan visant à mettre sur pied un programme de relations positives scolaires-communautaires pour le bureau des affaires administratives, le conseil scolaire et la communauté;
- collaborer à l'élaboration de procédures de gestion des programmes et des services d'information du public appuyant les relations scolaires-communautaires.

### **D. Systèmes de gestion de l'information**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- déterminer le processus qui pourrait être rendu plus efficace par le recours à la technologie;
- déterminer la technologie appropriée à une application particulière;
- maintenir une connaissance des solutions disponibles sur le marché pour diverses applications;
- maintenir une connaissance des tendances technologiques générales, en particulier de celles qui pourraient s'appliquer aux affaires administratives des conseils scolaires;
- gérer la mise en œuvre du changement de technologie au sein du conseil scolaire;
- établir l'orientation de la gestion des systèmes d'information;
- veiller à ce que des mécanismes de sécurité adéquats soient en place pour la protection des données et de l'infrastructure;
- gérer, élaborer et surveiller les politiques et les procédures adéquates concernant l'utilisation morale, juridique et acceptable des données électroniques.

### **E. Systèmes de gestion des dossiers et de l'information**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- coordonner tous les dossiers et toutes les activités de gestion de l'information;

- appliquer la technologie la plus récente pour le stockage, l'analyse et la communication des données (télécopieur, courrier électronique, systèmes informatiques pour l'administration et l'enseignement, etc.);
- évaluer la rentabilité de la production de l'information par rapport à sa valeur organisationnelle;
- concevoir un système de gestion des dossiers faisant appel à une technologie adéquate qui satisfait à toutes les exigences juridiques;
- gérer un programme de gestion de l'information à l'aide d'une technologie adéquate qui satisfait à toutes les exigences juridiques et qui est conforme aux normes de l'industrie;
- mettre sur pied une base de données précises utilisant des techniques informatiques courantes pour faciliter la prise de décisions par les gestionnaires;
- administrer un programme automatisé de gestion des dossiers et de l'information et veiller à ce que la sécurité adéquate et la fiabilité des données soient maintenues;
- collaborer à l'intégration et à la collecte de l'information aux fins des relations publiques;
- coordonner la collecte de l'information nécessaire à la préparation des rapports provinciaux et fédéraux obligatoires;
- appuyer le principe de la libre circulation de l'information et favoriser la divulgation courante et la diffusion active des dossiers publics;
- maintenir les archives historiques des dossiers du conseil scolaire;
- collaborer à la conception et à la mise en œuvre de la technologie dans le bureau des affaires administratives et dans les classes;
- maintenir une connaissance fonctionnelle de la technologie et des logiciels qui peuvent être utilisés par le bureau des affaires administratives et les écoles;
- gérer ou élaborer des projets particuliers visant à assurer aux élèves et aux employés un accès Internet sécurisé;
- évaluer le coût des services d'accès à Internet pour le conseil scolaire;
- évaluer et appliquer divers outils technologiques pouvant être utilisés par le bureau des affaires administratives et les écoles;
- favoriser et appuyer la formation du personnel dans le domaine de la technologie;
- affecter des ressources adéquates pour l'achat et l'installation de la technologie et de l'infrastructure technologique dans le bureau des affaires administratives, des affaires scolaires et dans les classes;
- élaborer des spécifications adéquates pour l'achat de la technologie et le contrat d'installation de l'infrastructure technologique pour le conseil scolaire.

## **F. Accès à l'information et protection des renseignements personnels**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- mettre en œuvre une politique, des procédures et des pratiques qui permettent d'assurer la conformité générale à la *Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée* et aux lignes directrices énoncées par le commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario;
- répondre aux demandes d'accès à l'information et fournir des conseils au sujet de la diffusion active, de la divulgation courante et les pratiques relatives à la protection de la vie privée;

- établir et maintenir un répertoire public qui fournit les descriptions et les responsabilités du conseil scolaire, la liste des dossiers généraux accessibles, la description des fonds de renseignements personnels et de l'information visant à aider le public à présenter des demandes d'accès.

## Gestion du risque

Les conséquences d'un risque catastrophique constituent une préoccupation importante. La gestion du risque doit être prise en considération dans les normes relatives à l'analyse comparative, aux meilleures pratiques et à la mesure du rendement. Les normes financières, telles que les statistiques sur les réclamations et l'analyse du rapport coût-risque, sont des mesures importantes de l'efficacité, mais elles ne sont pas des mesures précises de la gestion efficace du risque lorsqu'elles sont utilisées indépendamment. Les autres éléments qui doivent être mesurés comprennent les stratégies visant à contenir les coûts de l'indemnisation des travailleurs, la gestion des litiges, les relations avec les employés, le contrôle des pertes et le contrôle des coûts.

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- veiller à ce qu'un programme complet de gestion du risque soit en place;
- recenser et appliquer les modèles d'évaluation des programmes possibles de gestion du risque;
- respecter les exigences juridiques concernant les assurances requises;
- recenser et évaluer les méthodes de rechange en matière de financement et de gestion du risque;
- évaluer les programmes de gestion du risque et recommander des modifications conformes aux besoins du conseil scolaire;
- diriger le processus de sélection et d'embauche d'un conseiller en matière d'assurance ou d'un gestionnaire du risque;
- veiller à ce que le programme de gestion du risque tienne compte des aspects liés à la sécurité et à la protection;
- faire connaître le programme de gestion du risque à toutes les personnes concernées.

# T ransport

Le transport scolaire est un des plus importants systèmes de transport en commun. Chaque jour, environ 800 000 élèves sont transportés vers les écoles ontariennes. Par contre, certains conseils scolaires ne sont pas tenus d'assurer le transport des élèves. Par conséquent, dans le cadre des décisions budgétaires, le financement du transport scolaire ne reçoit pas toujours une attention aussi prioritaire que les programmes d'enseignement prescrits. D'ici à ce qu'il y ait un examen du financement du transport scolaire en Ontario, les déficits de financement survenus ces dernières années ont créé des difficultés en vue de maintenir un système de transport scolaire adéquat.

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- maintenir un système de transport sécuritaire et ponctuel avec des fonds réduits;
- maintenir un programme de transport des élèves qui est conforme à toutes les exigences juridiques;
- veiller à ce qu'un programme d'entretien et de remplacement des autobus scolaires soit mis sur pied et maintenu;
- veiller à la mise sur pied d'un programme complet de formation et de perfectionnement des conducteurs d'autobus scolaires qui met l'accent sur la sécurité;
- mettre sur pied et maintenir un système informatisé de cartographie;
- assurer la surveillance quotidienne du programme de transport des élèves et y apporter des modifications au besoin;
- recenser et analyser les méthodes de transport de rechange qui sont disponibles;
- veiller à la mise en place et au maintien d'un système efficace et complet d'organisation du trafic;
- faire connaître les besoins en matière de transport au public, à l'administration et aux organismes provinciaux;
- veiller à l'application de toutes les normes de sécurité relatives aux véhicules de transport des élèves et au bien-être des élèves.

# Gestion de la paye et des avantages sociaux

Dans le secteur de l'éducation, l'importance cruciale de la gestion de la paye et des avantages sociaux peut être facilement démontrée lorsqu'on considère la proportion du budget total d'un conseil scolaire qui est consacrée aux salaires et aux avantages sociaux.

Les méthodes de rémunération très variées et la diversité des régimes de retraite sont la particularité de la gestion de la paye et des avantages sociaux dans le secteur de l'éducation. Pour gérer la fonction de la paye et des avantages sociaux d'un conseil scolaire, le gestionnaire des affaires administratives doit coordonner la mise en œuvre de changements détaillés aux systèmes et aux procédures, tout en ayant conscience de l'importance de la fonction de la paye au sein de l'organisation.

## **A. Systèmes et procédures de la paye**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- déterminer les exigences en matière de système de paye afin d'assurer que le système existant répond aux besoins de l'organisation;
- maintenir à jour les applications technologiques et les programmes, apporter des modifications et faire l'essai de nouveaux systèmes;
- veiller à ce que le plan technologique du conseil scolaire intègre les objectifs de la fonction de la paye et des avantages sociaux;
- veiller au maintien et au respect de la confidentialité et de la sécurité des données concernant les employés dans tous les aspects des systèmes et des procédures de la paye;
- concevoir de nouvelles formules de calcul et procédures dans le but de mettre en œuvre les modifications à la paye, aux retenues salariales et aux avantages sociaux découlant des changements apportés aux dispositions législatives et aux conventions collectives.

## **B. Exigences législatives et conventions collectives**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- veiller à ce que le personnel de la paye et des avantages sociaux connaisse et comprenne les exigences législatives existantes;
- coordonner l'essai et la mise en œuvre des changements nécessaires au système;
- expliquer efficacement à la direction et aux employés l'importance des modifications législatives qui ont des retombées sur la paye;
- interpréter les demandes d'information des syndicats et des organisations externes concernant la rémunération, les avantages sociaux et les retenues et y répondre, conformément à l'autorisation des dirigeants du conseil scolaire;

- analyser, élaborer et appliquer les procédures visant à assurer l'exactitude de l'information qui est présentée et l'efficacité du travail qui est accompli.

### **C. Budgets des salaires et des avantages sociaux**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- préparer les ébauches des budgets des salaires et des avantages sociaux;
- réviser les budgets des salaires et des avantages sociaux en raison de changements imprévus et afin de déterminer les écarts budgétaires;
- appliquer des facteurs de pourcentage afin de préparer divers scénarios budgétaires;
- repérer et signaler au personnel de gestion tout écart budgétaire important.

### **D. Comptabilité et vérification de la paye**

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires possède les capacités suivantes :

- regrouper les entrées de la paye et des avantages sociaux afin qu'elles soient consignées au grand livre général et que le rapprochement soit effectué avec les registres de la paye et aussi avec des organismes externes;
- veiller au maintien d'une piste de vérification pour tous les registres de la paye et des avantages sociaux et des changements qui sont apportés;
- appliquer les notions et les normes de comptabilité et les principes comptables généralement reconnus (P.C.G.R.), de même que d'autres normes applicables aux conseils scolaires;
- collaborer avec les vérificateurs internes et externes.

## C onclusion

Pour quelle raison l'*OASBO* présente-t-elle maintenant de nouvelles normes professionnelles? Parce que le monde connaît des changements importants. La population vieillit et, ainsi, le nombre d'adultes n'ayant pas d'enfants à l'école augmente sans cesse. Il devient de plus en plus difficile de trouver un juste milieu entre le but de l'éducation et la façon de dépenser des ressources limitées. De plus, les solutions de rechange à l'éducation publique sont valorisées par un nombre croissant de personnes, ce qui accentue la difficulté d'obtenir des fonds suffisants pour les écoles publiques. Enfin, la technologie évolue tellement rapidement que de nombreuses personnes n'ont aucune idée de la forme que l'école prendra au cours du XXI<sup>e</sup> siècle. Plusieurs hésitent à accepter de nouvelles idées ou à fournir des ressources supplémentaires exigées par les nouvelles idées et la technologie parce qu'ils n'ont pas une vision de la nature de l'éducation au cours du nouveau millénaire.

En raison de ces changements importants, et de nombreux autres, il est important que les conseils scolaires aient accès à des administrateurs hautement compétents, y compris à des gestionnaires des affaires administratives. Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires est un des membres les plus importants de l'équipe de leadership scolaire. L'expertise de cette personne est souvent un élément essentiel au succès des conseils scolaires, qui s'efforcent d'atteindre l'excellence avec des ressources publiques limitées.

Étant donné que ce travail est si crucial, la tâche visant à assurer que les conseils scolaires aient accès à des professionnels qui possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour administrer les affaires administratives d'un conseil scolaire est donc très importante. On doit également prendre en considération une préparation initiale adéquate ainsi qu'un perfectionnement professionnel continu adéquat. Les conseils scolaires ont besoin de critères afin de déterminer les compétences et les connaissances qu'ils recherchent chez un gestionnaire des affaires administratives. Ceci les aidera à recruter, à embaucher, à évaluer et à rémunérer les personnes pouvant occuper ce poste.

Grâce à ces nouvelles normes professionnelles, le milieu de l'éducation et les décideurs devraient être en mesure de : **a)** accroître l'efficacité du gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires; **b)** aider les conseils scolaires et les personnes chargées de l'élaboration des politiques à surveiller la qualité des gestionnaires des affaires administratives des conseils scolaires en formation; **c)** fournir aux conseils scolaires des paramètres leur permettant d'évaluer la productivité de leur propre gestionnaire; et **d)** renforcer la confiance du public en l'efficacité des écoles publiques.

La qualité de l'enseignement et, en fin de compte, la qualité de vie de nos enfants, dépendent de l'équipe scolaire qui comprend un gestionnaire hautement compétent des affaires administratives dans chaque conseil scolaire. L'élaboration et la présentation des nouvelles normes professionnelles pour le poste de gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires, qui sont décrites dans le présent document, est une initiative de l'*Ontario Association of School Business Officials*.

*Ontario Association of School Business Officials*  
**CODE D'ÉTHIQUE**



L'*Ontario Association of School Business Officials* (OASBO) reconnaît que le système scolaire appartient au public qu'il dessert dans le but d'offrir des possibilités d'instruction à tous. Les actions de l'OASBO seront jugées et évaluées par la communauté, les professionnels concernés et les élèves.

Par conséquent, l'*Ontario Association of School Business Officials* doit maintenir une conduite exemplaire. À cette fin, l'OASBO souscrit aux principes de déontologie énoncés ci-dessous.

Le gestionnaire des affaires administratives des conseils scolaires :

- ▶ fait du bien-être des élèves la valeur fondamentale de toutes les décisions et de toutes les actions;
- ▶ appuie le principe de la procédure équitable et protège les droits civils et humains de toutes les personnes;
- ▶ respecte les lois provinciales et nationales;
- ▶ fait preuve d'engagement dans la mise en œuvre des politiques et des règlements du conseil scolaire;
- ▶ assure une bonne gestion des ressources du conseil scolaire et la divulgation complète des renseignements pertinents;
- ▶ adopte des mesures adéquates pour assurer une utilisation judicieuse des fonds, des biens immobiliers et de l'autorité du conseil scolaire;
- ▶ remplit ses responsabilités professionnelles avec honnêteté et intégrité.

## Membres de l'équipe des représentants, 2002-2003

Première rangée (de g. à d.)

Bonnie McArthur, CSD Durham;

Helen Mitchell, CSDC, Waterloo;

Jim Bowie, CSD Upper Grand;

deuxième rangée (de g. à d.),

Michael Hiltz, CSD Hamilton Wenworth;

Ron Gowland, CSD Grand Erie;

Nick McGuinness, CSDC Hamilton Wenworth;

John Cuddie (président de l'équipe des représentants), CSD Thames Valey;

Jim Scott, CSD Toronto

L' *OASBO* désire remercier les personnes qui ont contribué à la préparation de la présente publication :

l'équipe des représentants

les comités de l' *OASBO*

le conseil d'administration de l' *OASBO*

les membres de l' *OASBO*

### Personnes absentes sur la photo :

Alexandre Beaudin (CSDC Centre-Sud)

Craig Duncan (CSD Toronto)

Marilyn Marklevitz (CSD Région de Waterloo)

Laurie Schroeder (CSD Région de Waterloo)

Lynda Smith (CSD Durham)