

Ministère de l'Éducation

Rapport d'examen opérationnel Algoma District School Board

Décembre 2008

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations	4
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	4
Recommandations	5
Gestion financière.....	6
Recommandations	7
Exploitation des écoles et gestion des installations	8
Recommandations :.....	9
1. Contexte et aperçu.....	11
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	11
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	12
1.3 Rendement des élèves	13
1.4 Sommaire financier	15
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire	17
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	20
Établissement d'un modèle de gestion efficace	22
Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil	23
Processus de prise de décision	27
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	28
Participation des intervenants.....	29
Recommandations.....	30
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	31
3.1 Organisation des ressources humaines.....	31
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	32
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	33
Surveillance et communication des politiques	33

	Recommandation.....	34
3.2	Gestion des ressources humaines.....	34
	Recrutement du personnel.....	36
	Relations de travail	38
	Processus d'évaluation du rendement des employés	39
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	40
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	41
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	42
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	43
	Recommandations	43
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	44
	Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel	46
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	48
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement.....	48
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	50
4.1	Organisation des finances	50
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	52
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	52
	Surveillance et communication des politiques	52
	Recommandations	53
4.2	Planification et élaboration du budget.....	53
	Processus d'élaboration du budget annuel	54
	Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget.....	56
	Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	57
4.3	Information et analyse financières	58
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	59
	Rapports financiers intermédiaires et annuel	60
	Vérification	61
	Recommandations :	63
4.4	Gestion de la trésorerie.....	64
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	65
	Gestion des fonds dans les écoles	67

	Recommandation :	67
4.5	Gestion des recettes non tirées de subventions	67
	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions	69
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions.....	70
4.6	Approvisionnement	71
	Politiques et modalités d'approvisionnement	72
	Participation à des consortiums d'achat.....	74
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	74
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	74
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	75
	Utilisation du transfert électronique des factures	77
	Recommandations	77
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	78
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	78
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	80
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	80
	Surveillance et communication des politiques	80
	Recommandation :	81
5.2	Conciergerie et entretien.....	81
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien	83
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	84
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	85
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	85
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	86
5.3	Gestion de l'énergie	87
	Plan de gestion de l'énergie.....	88
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	89
	Recommandation :	89
5.4	Santé et sécurité	89

	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité.....	90
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	92
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	93
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	96
5.6	Gestion de la construction	97
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	98
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	98
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	98
Annexes	100
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel.....	100
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	100
	Portée de l'Examen opérationnel.....	100
	Processus suivi pour l'Examen opérationnel	101
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	104
	Limites de l'Examen.....	104
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	105

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Algoma District School Board (ADSB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et Touche s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 20 octobre 2008, a duré trois jours.

Introduction

Le ministère prévoit de mener des Examens opérationnels des 72 conseils scolaires de district de la province au cours des trois prochaines années. L'initiative, qui appuie les objectifs du ministère, accroîtra la confiance à l'égard de l'éducation publique. Le but du ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques, ainsi qu'en misant sur les meilleures pratiques et en les partageant. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

L'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur le fonctionnement du conseil scolaire dans quatre domaines fonctionnels : la gestion et l'administration du conseil scolaire; la gestion des ressources humaines ainsi que la dotation en personnel et l'affectation de ce dernier dans les écoles; la gestion financière; l'exploitation des écoles et la gestion des installations. Cet examen avait pour but d'évaluer la mesure dans laquelle le conseil scolaire a mis en œuvre les principales pratiques énoncées dans le « Guide d'examen opérationnel des conseils scolaires de district de l'Ontario ». L'examen fournit également, au besoin, des recommandations portant sur les possibilités d'amélioration. L'annexe A présente un aperçu de la portée et de la méthodologie de l'Examen opérationnel.

Les résultats de l'Examen ont révélé que le ADSB est bien géré. Entre autres points forts cernés au sein du conseil scolaire, notons un mandat clairement énoncé visant la réussite des élèves ainsi qu'une solide équipe de direction composée de membres unis par un même esprit qui communiquent efficacement et partagent une vision commune. Ils suivent l'évolution de l'effectif et surveillent les niveaux de dotation, investissent dans des mesures favorisant le développement du leadership et mettent en œuvre des politiques budgétaires efficaces dans un climat de récession. La section suivante résume les conclusions et les recommandations formulées pour chacun des domaines fonctionnels examinés. Les autres sections du rapport contiennent des renseignements détaillés à ce sujet.

Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examiné est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

Le conseil scolaire a adopté une structure de gouvernance qui décrit de façon claire les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires et du conseil administratif. Les membres du conseil administratif sont le directeur de l'éducation, les quatre surintendantes et surintendants de l'éducation et le surintendant des affaires. Les directrices et directeurs des finances, des ressources humaines, de l'information et des installations rendent compte aux conseillères et conseillers scolaires par l'intermédiaire du surintendant des affaires.

La structure de gouvernance est appuyée par un conseil composé de onze conseillères et conseillers scolaires chevronnés, six d'entre eux ayant rempli au moins trois mandats. La présidente actuelle assume les fonctions de conseillère depuis 1998. Les conseillères et conseillers sont nommés pour un mandat de quatre ans, et chaque année, les membres procèdent à l'élection d'une présidente ou d'un président et d'une vice-présidente ou d'un vice-président. De plus, deux élèves conseillères et conseillers sont élus pour siéger au conseil pendant un mandat d'un an.

Les conseillères et conseillers scolaires sont responsables de l'établissement et de l'application de politiques. Les membres du conseil administratif élaborent et mettent en œuvre des plans et des procédures de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : l'amélioration de la réussite des élèves.

Un comité d'examen de l'ordre du jour, composé de la présidente, du vice-président, du directeur et d'une autre conseillère ou d'un autre conseiller, les conseillères et conseillers scolaires participant aux réunions du comité à tour de rôle, participe à l'élaboration d'un ordre du jour efficace pour chacune des réunions courantes des conseillères et des conseillers scolaires. L'ordre du jour tient compte des délais et de l'intégralité des points qui seront abordés, des mesures de suivi et des points d'information, du fait qu'il s'agit d'une séance publique ou d'une séance privée et des autres points qui pourraient être appropriés. Les membres du comité se réunissent avant chaque réunion mensuelle des conseillères et des conseillers scolaires.

Ces échanges courants entre les conseillères et les conseillers et les membres de la direction du conseil scolaire permettent de transmettre aux conseillères et aux conseillers scolaires tous les renseignements nécessaires et constituent une excellente occasion de discuter des différentes questions avant qu'un point ne soit présenté officiellement aux fins de décision. Cette méthode permet également d'assurer le déroulement efficace des réunions du conseil scolaire et de veiller à ce que l'ordre du

jour aborde les principales priorités de l'organisation. Les relations de travail harmonieuses entre le directeur et les membres du conseil scolaire favorisent un dialogue ouvert et améliorent l'efficacité du processus de prise de décision.

Le directeur rencontre fréquemment les conseillères et les conseillers scolaires afin de les tenir au fait des principaux développements administratifs. La solide relation de travail entre le directeur (à titre de président du conseil administratif) et les conseillères et conseillers scolaires favorise également l'atteinte des priorités du conseil scolaire.

Le conseil scolaire s'articule autour d'une structure de « famille d'écoles » au sein de laquelle une surintendante ou un surintendant de l'éducation est responsable, entre autres, du bon fonctionnement quotidien des écoles de son secteur. Cette structure a facilité l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies communes visant à améliorer le rendement des élèves, et a permis d'améliorer la communication avec le personnel scolaire.

Ensemble, les membres de l'administration établissent les priorités annuelles au cours de quelques séances de planification stratégique. Ces priorités annuelles sont ensuite décrites dans le plan stratégique présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires aux fins d'approbation. Les quatre priorités cernées pour l'année 2008-2009 sont les suivantes :

- améliorer le rendement des élèves;
- combler les écarts au chapitre du rendement des élèves;
- améliorer le taux de persévérance scolaire chez tous les élèves;
- maintenir la confiance du public en le ADSB.

Chacune des priorités est appuyée par une stratégie connexe. Même si le plan stratégique, dans sa forme actuelle, constitue un document renouvelé tous les ans, il présente cependant les caractéristiques d'un plan pluriannuel. C'est pour cette raison que la direction devrait envisager d'étendre la portée de son plan stratégique pour en faire un plan pluriannuel continu. Le plan stratégique annuel est accompagné d'un plan d'amélioration du conseil scolaire destiné tant au palier élémentaire qu'au palier secondaire. Cependant, le plan d'amélioration du conseil scolaire ne prévoit pas de mesures relatives aux fonctions opérationnelles comme les ressources humaines, les finances et les installations.

En plus d'établir son plan stratégique annuel à l'échelle du système et un plan d'amélioration du conseil scolaire, le conseil scolaire encourage les écoles à jouer un rôle de premier plan en élaborant et en mettant en œuvre leurs propres plans d'amélioration. Chaque école met donc en place, s'appuyant sur les commentaires du

personnel et des conseils d'école, un plan d'amélioration qui renforce le plan du système. Les surintendantes et surintendants de l'éducation responsables des portefeuilles des paliers élémentaire et secondaire ont également une part de responsabilité en ce qui concerne le suivi des plans d'amélioration des écoles et de l'évaluation de l'efficacité des stratégies d'enseignement.

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une politique d'amélioration officielle grâce à laquelle on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.
- Le conseil scolaire devrait envisager de consolider ses différents plans relatifs aux fonctions opérationnelles (comme les ressources humaines, les finances et les installations) et son plan d'amélioration. Les différents services seront ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.

Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles

On a constaté que dans l'ensemble, le service des ressources humaines présente un bon niveau d'efficacité opérationnelle. Ce service a mis en œuvre bon nombre des principales pratiques utilisées, notamment les suivantes :

- La mise en place de vastes programmes de perfectionnement professionnel à l'intention du personnel scolaire. Ces programmes sont offerts tout au long de l'année scolaire et comprennent diverses stratégies d'enseignement à l'intention des enseignantes et des enseignants de même que des ateliers sur les technologies d'assistance.
- Le conseil scolaire utilise un programme de leadership à l'intention des cadres supérieurs du personnel scolaire intitulé « Learning to Lead ». Ce programme est fondé sur un modèle établi par Bruce Beirsto, surintendant des écoles du School District No. 38 (Richmond, Colombie-Britannique).
- Le conseil scolaire utilise des procédures bien établies pour gérer l'ensemble des exigences ayant trait à l'affectation du personnel. Ces procédures sont établies en fonction des prévisions relatives aux effectifs, des besoins des élèves, des exigences relatives au nombre d'élèves par classe, du temps de préparation et du respect des conventions collectives.

- Les membres du conseil scolaire négocient sept conventions collectives différentes avec leurs unités de négociation et ils maintiennent de bonnes relations de travail avec ces unités. Peu de griefs ont été présentés depuis la fusion du conseil scolaire en 1998. Les rencontres courantes entre le syndicat et les membres du comité de gestion favorisent la résolution rapide des conflits.

Recommandations

- Les membres du service des ressources humaines devraient envisager d'élaborer un plan annuel de service s'harmonisant au plan stratégique général. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
- Les membres du service devraient mettre sur pied un programme complet de gestion de l'assiduité comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme précis. La direction aura ainsi à sa disposition une méthode cohérente et structurée pour améliorer l'assiduité, méthode comprenant notamment des mesures de renforcement positif pour les employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
- Le conseil scolaire devrait mettre sur pied un programme et des processus de gestion du rendement de son personnel non scolaire, qui comprend le personnel de bureau, le personnel d'entretien et le personnel administratif. Ces mesures sont essentielles pour assurer l'uniformité, l'intégration et la transparence des processus d'évaluation du personnel non enseignant. Pour mettre en œuvre un programme efficace dont les objectifs sont atteignables, il faut utiliser une démarche méthodique en plusieurs étapes et à moyen terme.
- La direction devrait documenter son recours à des mesures disciplinaires graduelles afin de s'assurer que ces renseignements sont bien communiqués à l'ensemble des employés.
- La direction devrait prévoir un calendrier de sondages périodiques auprès des employés et employées. Cette initiative améliorera la communication avec le personnel et permettra d'obtenir de l'information qui sera utilisée pour l'élaboration de plans de perfectionnement professionnel et de politiques en matière de ressources humaines. La direction déterminera les groupes visés par les sondages et la fréquence à laquelle ces sondages seront menés afin d'obtenir le plus de réponses possible et de minimiser les risques que les répondants soient importunés par un trop grand nombre de ces sondages.

- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages auprès des employées et employés, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.

Gestion financière

Le service des finances a obtenu des résultats positifs grâce à la mise en œuvre de bon nombre des principales pratiques utilisées, notamment les suivantes :

- Le service des finances a élaboré un processus efficace d'élaboration du budget annuel, transparent et clairement communiqué qui incorpore les observations de tous les principaux intervenants.
- Les surintendantes et les surintendants des programmes ont recours à une méthode intégrée pour établir les prévisions de l'effectif. En présentant chaque mois aux surintendantes et aux surintendants des affaires pédagogiques des statistiques relatives à l'effectif, les directrices et directeurs d'école fournissent à la direction des renseignements récents. Au fil du processus d'élaboration du budget en fonction des observations formulées par les représentantes et représentants des écoles, on tient compte de tout changement notable au chapitre des prévisions de l'effectif.
- Le service des finances a adopté un système financier intégré, qui combine un grand livre général ainsi qu'un module sur les comptes créditeurs et un module sur l'approvisionnement. Le module sur l'approvisionnement favorise l'utilisation d'un processus de comptabilité d'engagement pour l'établissement des prévisions.
- Le conseil scolaire a mis sur pied un comité de vérification des finances dont les membres sont nommés pour aider les conseillères et conseillers scolaires à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de surveillance. Entre autres fonctions, les membres du comité sont responsables du contrôle de l'intégrité du processus de préparation de rapports financiers, des systèmes de contrôles internes relatifs à la préparation de rapports financiers et de la conformité aux règles de comptabilité.
- Le service des finances a adopté un processus exhaustif de gestion de ses fonds et de ses investissements. Le personnel du service a créé un carnet de situation de trésorerie dans lequel il consigne de l'information sur les comptes créditeurs à prévoir, les feuilles de paye, le flux de trésorerie provenant du ministère et la perception de l'impôt, et en effectue la mise à jour quotidiennement. Les

membres du personnel utilisent ce carnet pour déterminer les fonds pouvant être utilisés pour des investissements à court terme. Le conseil scolaire dispose d'une politique en matière d'investissement qui décrit de façon claire les critères que doivent respecter les institutions financières pour être autorisées à coter des cours relatifs à des investissements.

Le conseil scolaire fournit des cartes de crédit institutionnelles à certains membres du personnel, comme aux aides-superveuses et aux aides-superviseurs des services d'entretien et de conciergerie, à la coordonnatrice ou au coordonnateur des activités, à la superviseuse ou au superviseur de l'approvisionnement et à la surintendante ou au surintendant des affaires. Actuellement, le conseil scolaire a cinq cartes de crédit en circulation. On privilégie cependant l'utilisation de la carte de crédit personnelle et le remboursement des dépenses d'entreprise au moyen du processus habituel.

Recommandations

- Le service des finances devrait établir un plan annuel plus officiel conforme au plan stratégique du conseil scolaire et à son plan d'amélioration. L'établissement d'un plan plus détaillé permettra au personnel du service et aux autres employées et employés de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
- Le personnel du service des finances devrait envisager de réaliser davantage de rapports provisoires qui seraient présentés dans le format décrit dans la section 4.3 du présent rapport. Cette méthode permettrait de simplifier la communication et de mettre davantage l'accent sur les principaux enjeux pendant la préparation de rapports financiers sur les résultats obtenus depuis le début de l'exercice.
- La direction devrait envisager d'établir une fonction de vérification interne officielle. Cette fonction comprendrait une évaluation plus vaste des procédures de contrôle des finances et de la gestion et du respect des politiques du conseil scolaire comme elles sont décrites dans la section 4.3 du présent rapport. La direction pourrait commencer par déterminer les options ayant trait à son mandat et à la portée de ce dernier et à estimer les coûts de chacune de ces options.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de demander à des conseillères et à des conseillers externes de prendre part à la réalisation du mandat du comité de vérification des finances.

- Les membres de la direction devraient procéder à un examen périodique des relations bancaires et envisager de soumissionner ces services afin d'obtenir des taux compétitifs et de bonnes conditions financières.
- Le service devrait revoir sa politique d'achat afin de s'assurer que les seuils d'approbation des limites sont fixés en fonction des postes et des rôles. De cette façon, le service s'assurerait que sa politique respecte les besoins du conseil scolaire et qu'elle s'harmonise à ceux d'autres conseils scolaires.
- Le conseil scolaire devrait revoir sa politique et ses procédures actuelles d'utilisation et de distribution de cartes de crédit institutionnelles.
- La direction devrait évaluer la possibilité d'utiliser des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs que le service de la comptabilité doit traiter. À cet effet, elle devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses relatives aux bons de commande (incluant les bons de commande généraux) afin de déterminer les limites optimales qui permettraient de garder le contrôle sur le budget tout en gérant le nombre de factures.
- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat / paiement du conseil scolaire afin de vérifier les possibilités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus décrites dans la section 4.6 du présent rapport.
- Le personnel des finances devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient modifiés avant la compensation bancaire. La direction souhaitera peut-être envisager les possibilités d'avoir recours au TEF lorsqu'elle soumissionnera des services bancaires dans un avenir rapproché.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service des installations a adopté un grand nombre des principales pratiques dans l'exécution de ses activités de conciergerie et d'entretien. Il convient de souligner les pratiques suivantes :

- Le service des installations a élaboré un modèle d'affectation des ressources de conciergerie qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources en vue de la mise en œuvre des normes et des pratiques du conseil scolaire en matière d'entretien.
- En 2002, la direction a réalisé un examen exhaustif des installations dans le but d'élaborer un plan d'entretien pluriannuel. Les données recueillies, combinées aux bons de travail d'entretien et aux renseignements provenant des

consultations menées auprès des directrices et des directeurs d'école, des superviseuses et des superviseurs de l'entretien et du personnel de conciergerie, sont utilisées dans la préparation d'un plan d'entretien annuel. Le conseil administratif et le comité de vérification des finances examinent le plan avant que ce dernier ne soit présenté au conseil scolaire aux fins d'approbation.

- Le conseil scolaire a un programme complet de formation visant à orienter les nouveaux employés du service des installations. À ce programme de formation s'ajoutent des journées de perfectionnement professionnel semestrielles à l'intention du personnel de la conciergerie au cours desquelles les participantes et participants passeront notamment en revue les procédures de fonctionnement normalisées.
- Le service utilise un système électronique de bons de travail pour l'établissement des horaires de réalisation des tâches d'entretien dans les différentes installations. Les bons de travail sont examinés au moyen d'un système central dans les bureaux du service des installations, puis ils sont classés par ordre de priorité, et les tâches sont assignées au personnel responsable de l'entretien. Les bons de travail terminés sont consignés dans le système par les secrétaires du service. Cette façon de procéder permet d'utiliser un système de type fermé au moyen duquel on peut minimiser le nombre de bons de travail non exécutés.
- Le conseil scolaire a terminé son modèle de liquidité en collaboration avec le personnel du ministère de l'Éducation. Il a également élaboré un plan d'investissement en immobilisations à long terme pour 2005-2009 qui comprend les nouvelles constructions de même que la réfection et l'entretien continu des écoles.
- Le conseil scolaire a cherché à établir des partenariats avec d'autres conseils scolaires ayant plus d'expérience en matière de construction afin d'améliorer ses capacités de planification et d'établissement des coûts ayant trait à la réalisation de grands projets d'immobilisations.

Recommandations :

- Les membres du service des installations devraient établir un plan annuel plus officiel conforme au plan stratégique du conseil scolaire et à son plan d'amélioration. L'établissement d'un plan plus détaillé permettra au personnel du service et aux autres employés et employées de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.

- Le service devrait revoir sa politique d'achat actuelle afin de s'assurer qu'on se procure des biens et des services écoénergétiques à l'échelle du réseau, soit directement ou par l'intermédiaire de sous-traitants.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le ADSB a été créé le 1^{er} janvier 1998 par la fusion de six anciens conseils scolaires : le Sault Ste. Marie Board of Education, le North Shore Board of Education, le Central Algoma Board of Education, le Hornepayne Board of Education, le Chapleau Board of Education et le Wawa Board of Education.

Du point de vue géographique, le ADSB est l'un des conseils scolaires publics de langue anglaise desservant le plus vaste territoire en Ontario. En effet, il couvre environ 71 000 kilomètres carrés. Le ADSB est chargé de l'éducation publique dans les milieux ruraux et urbains et son territoire est délimité par Hornepayne au nord, par Chapleau à l'ouest et par Spanish à l'est. Le bureau principal de l'organisation est situé à Sault Ste. Marie. Le ADSB dessert actuellement une population étudiante composée de 7 000 élèves du palier élémentaire et de 4 500 élèves du palier secondaire répartis dans 40 écoles élémentaires et dans 11 écoles secondaires¹ de 14 communautés différentes. En raison de la vaste zone géographique couverte par le conseil scolaire, les surintendantes et surintendants de même que les conseillères et conseillers scolaires doivent effectuer de longs déplacements.

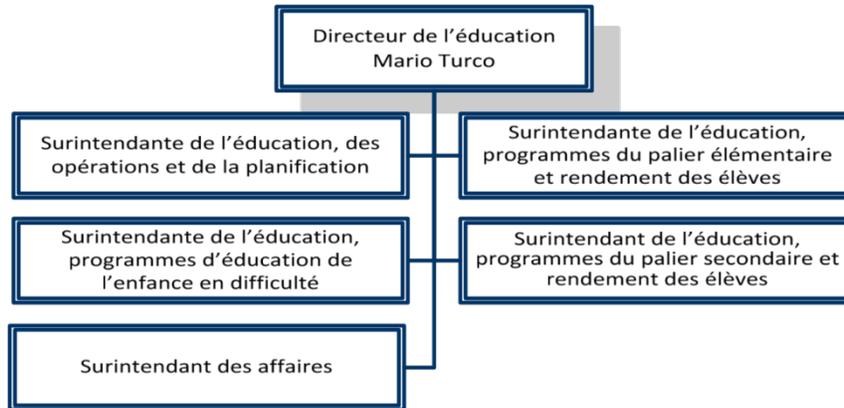
Le conseil scolaire a constaté une baisse des effectifs, tout comme la plupart des autres conseils scolaires en Ontario. Pour l'année scolaire 2008-2009, environ 90 % des écoles utilisent moins de 80 % de l'espace disponible, ce qui entraîne un excédent total de la capacité de 50 %. Afin de s'attaquer aux conséquences de la baisse des effectifs dans ses installations et ses programmes, le conseil scolaire a réalisé un examen approfondi des installations dans le but de mettre en œuvre un processus de consolidation des infrastructures. Le conseil scolaire a élaboré un nouveau plan d'immobilisations et s'est vu allouer une somme de 44 millions de dollars par le ministère de l'Éducation pour la construction d'une nouvelle école secondaire et d'une nouvelle école élémentaire d'immersion française pour remplacer des écoles aux coûts de réparation prohibitifs.

Puisque les élèves autochtones représentent une grande partie de l'effectif des élèves, le conseil scolaire a mis sur pied un groupe de réflexion sur les Autochtones en juin 2007. Les membres du groupe encouragent l'établissement de relations de travail efficaces avec les communautés autochtones en favorisant une participation accrue des parents. Ils sensibilisent également la population à l'histoire des peuples autochtones, à leur culture et à leurs traditions. Le groupe est composé de directrices et de directeurs, d'enseignantes et d'enseignants et de membres du personnel de soutien d'écoles

¹ Source : Site Web du ADSB – <http://www.adsb.on.ca/content/about/index.asp?cat=254>, 3 novembre 2008

élémentaires et secondaires, de même que de surintendantes et de surintendants et de représentantes et de représentants des communautés autochtones.

Le tableau 1 présente l'organigramme du conseil administratif du conseil scolaire.



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le conseil scolaire a pour mission « d'offrir des occasions d'apprentissage positives d'excellente qualité à toutes les apprenantes et à tous les apprenants afin qu'ils soient en mesure de s'épanouir pleinement² ».

Le conseil scolaire vise à offrir un environnement accueillant axé sur le bien-être de chaque élève. L'épanouissement des élèves est favorisé par des programmes de qualité offerts par des enseignantes et des enseignants hautement qualifiés et attentionnés, le tout dans une atmosphère où l'on tient compte des besoins de chacun. Dans le but d'offrir de meilleures expériences d'apprentissage, la direction travaille en collaboration avec la collectivité afin d'assurer l'utilisation efficace des ressources.

Le plan stratégique du conseil scolaire pour 2008-2009 est composé de quatre grandes priorités et objectifs du système :

- **Améliorer le rendement des élèves** – Augmenter le nombre d'écoles dont les élèves obtiennent des résultats dans la moyenne ou supérieurs à la moyenne aux tests des cycles primaire et moyen de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (EQAO) au palier élémentaire, au Test de mathématiques, 9^e année et au Test provincial de compétence linguistique (TPCL) au secondaire pour l'année scolaire 2008-2009.
- **Améliorer le taux de persévérance scolaire chez tous les élèves** – Susciter l'intérêt des élèves des écoles élémentaires et secondaires susceptibles de ne

² Source : Site Web du ADSB – <http://www.adsb.on.ca/content/about/index.asp?cat=254>, 3 novembre 2008

pas obtenir des résultats satisfaisants en planifiant une formation adaptée à leurs besoins et en facilitant leur accès à différents programmes et itinéraires.

- **Comblé les écarts au chapitre du rendement des élèves** – Dans chacune des écoles élémentaires et secondaires, favoriser l'amélioration du rendement des élèves qui ont la capacité de fournir un meilleur rendement en planifiant une formation adaptée à leurs besoins et en assurant un suivi des progrès réalisés par ces élèves.
- **Maintenir la confiance du public en notre système** – Recueillir des données de référence sur le taux de satisfaction de la population en élaborant un sondage qui sera mené auprès des parents, des élèves et des partenaires communautaires.

Chacune de ces priorités est soutenue par des stratégies et des conditions qui permettent d'en atteindre les objectifs. Les membres du conseil scolaire ont cerné les conditions favorables suivantes : développement du caractère, écoles saines et sécuritaires, engagement des élèves, engagement des parents, partenariats au sein de la collectivité, améliorations technologiques, regroupements, remise en état et construction d'écoles, apprentissage professionnel, collectivités, Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE), développement du leadership et mentorat, ainsi que planification de la relève.

Le plan stratégique du conseil scolaire est appuyé par des plans d'amélioration du conseil scolaire élaborés pour chacune des écoles des paliers élémentaire et secondaire. Les objectifs décrits dans les plans sont appuyés par des stratégies fondées sur la recherche, des initiatives désignées ayant trait à la mise en œuvre et au suivi de même que par des échéanciers et des indicateurs de réussite.

Les objectifs et priorités de l'ensemble du système pour l'année scolaire à venir sont précisés et intégrés dans le processus budgétaire.

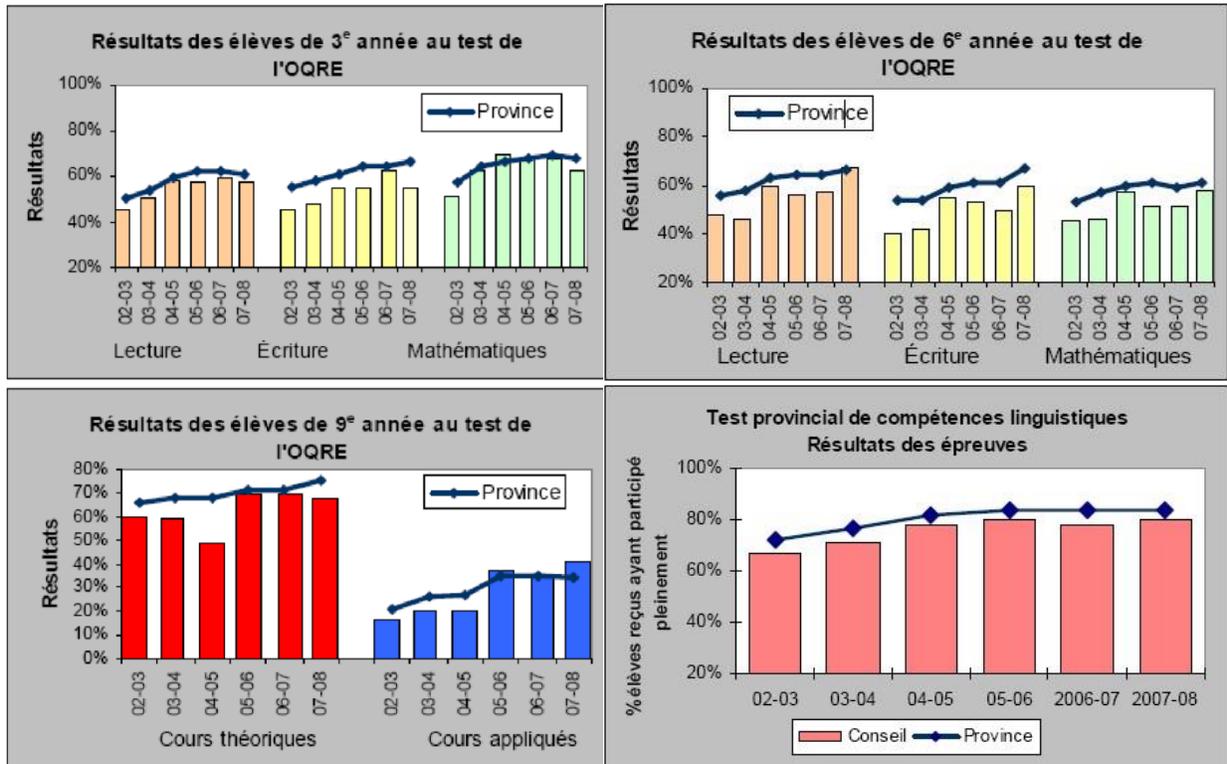
1.3 Rendement des élèves

Le conseil scolaire a obtenu des résultats inférieurs à la moyenne au cours des dernières années. Cependant, il déploie des efforts dans le but d'éliminer l'écart qui le sépare de la moyenne provinciale. C'est en 2005 que le conseil scolaire a connu la meilleure amélioration au chapitre du rendement des élèves.

Au cours des sept dernières années, le pourcentage d'élèves de 9^e année respectant ou surpassant les normes provinciales est passé de 49 % à 69 % en mathématiques théoriques et de 12 % à 35 % en mathématiques appliquées. Les résultats du conseil scolaire en mathématiques sont comparables à ceux de la province, et ces résultats révèlent que 71 % des élèves atteignent un niveau 3 ou un niveau 4 dans les cours

théoriques et que 35 % des élèves atteignent un niveau 3 ou un niveau 4 dans les cours appliqués. Au TPCL, le conseil scolaire a conservé sa même place au classement par rapport aux autres conseils scolaires de la province. Dans l'ensemble, le taux de réussite des élèves à temps plein du conseil scolaire est de 78 %.

Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire aux tests de l'OQRE et au TPCL au cours des cinq dernières années.



En appuyant les initiatives suivantes, les surintendantes et les surintendants favorisent l'amélioration du rendement des élèves :

- la planification et l'établissement des objectifs stratégiques du système;
- la mise en œuvre efficace des programmes et des curriculums;
- l'évaluation du personnel;
- le perfectionnement professionnel;
- l'intégration de la technologie de l'information;
- la résolution de problèmes touchant les élèves, les parents et le personnel;

- la mise en œuvre d'initiatives relatives aux ressources humaines;
- la gestion efficace des installations.

Les progrès des élèves sont mesurés dans le cadre de visites régulières dans les écoles et en engageant un dialogue avec les directrices et directeurs d'écoles et le personnel scolaire afin de suivre l'évolution de la mise en œuvre des initiatives du système.

Le conseil scolaire a également créé douze postes de leaders pour la réussite en littératie à l'échelle du district afin de favoriser la mise en œuvre de stratégies de littératie. Cette initiative vise à améliorer le rendement des élèves. Pour ce faire, les leaders travaillent directement avec le personnel enseignant et les élèves et aident les enseignantes et enseignants à mettre sur pied des groupes de réflexion sur la littératie.

Le conseil scolaire a procédé à l'affectation spéciale d'une enseignante ou d'un enseignant de musique et d'une enseignante ou d'un enseignant d'arts visuels et d'arts dramatiques dans le programme élémentaire. Ces enseignantes et enseignants se déplacent dans les écoles afin de présenter des idées visant à enrichir les programmes en arts, de présenter des modèles de leçons et d'activités, de produire ou de recommander des ressources relatives au curriculum et de partager des principales pratiques.

En vue de renouer le dialogue avec les élèves ayant abandonné leurs études avant l'obtention de leur diplôme, le conseil scolaire a mis sur pied le programme des relations écoles-collèges. Grâce à ce programme, les élèves peuvent obtenir leur diplôme d'études secondaires dans un établissement d'enseignement collégial et entreprendre leurs études collégiales en empruntant le chemin de la réussite. Le conseil scolaire a également mis sur pied le programme éducatif en plein air Migiziwag, qui offre aux élèves à risques ne fréquentant plus leur établissement d'enseignement une expérience d'apprentissage différente de celle qu'ils connaissent. Des partenariats ont été établis avec le Collège Sault, l'Office de protection de la nature de Sault Ste. Marie, la Première nation de Garden River, les services aux familles d'Algoma, Santé publique Algoma et d'autres organismes de l'extérieur. Les membres de la direction sont d'avis que le programme permet de réduire l'écart sur le plan du rendement et d'améliorer le taux de persévérance scolaire des élèves à risques du conseil scolaire.

1.4 Sommaire financier

Le budget que présente le conseil scolaire au Ministère est toujours équilibré. Cet équilibre est possible en partie grâce à l'utilisation d'une partie de la réserve pour fonds de caisse au cours des dernières années.

Pour l'année 2007-2008, le conseil scolaire a approuvé un budget total de 136 464 344 \$ pour les dépenses et les revenus. Pour donner suite à une annonce du ministère et à un financement supplémentaire de l'ordre de 1 128 265 \$, la direction a réexaminé ses réductions budgétaires et a reporté les augmentations qui devaient être réalisées. Pendant le processus d'élaboration du budget, les conseillères et conseillers scolaires, les membres du comité de vérification des finances, les directrices et directeurs d'école et les membres du conseil administratif procèdent à un examen détaillé des revenus et des dépenses. L'un des principaux objectifs du budget de 2007-2008 consistait à atteindre un équilibre budgétaire, puisque l'ensemble des réserves avait pratiquement été épuisé.

Vers la fin de 2006, le conseil scolaire a présenté une ébauche de son plan d'immobilisations au ministère de l'Éducation. On a présenté ce plan au public afin de s'assurer que toutes les intervenantes et tous les intervenants puissent formuler des commentaires à ce sujet. On a demandé à l'ensemble des intervenantes et des intervenants, notamment aux parents, aux élèves, aux membres du personnel, aux membres des conseils scolaires, aux fédérations, aux syndicats et aux membres de la collectivité de formuler des commentaires. Cette ébauche consistait en une prévision établie en fonction des renseignements fournis par le conseil scolaire au sujet des tendances au chapitre des effectifs et de l'âge et de l'état des immeubles. Le plan d'immobilisations a été approuvé en 2007 et a donné lieu à une allocation de l'ordre de 44 millions de dollars pour la construction d'une nouvelle école secondaire et d'une nouvelle école élémentaire d'immersion française.

Les tableaux ci-dessous présentent un aperçu de la situation financière du conseil scolaire :

Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Subventions générales	97 405 320 \$	100 585 711 \$	102 848 941 \$
Impôt local	21 086 159 \$	19 120 908 \$	19 794 889 \$
Revenus du conseil scolaire	8 304 153 \$	9 137 291 \$	7 460 694 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	3 694 646 \$	2 687 095 \$	2 105 841 \$
Total des revenus	130 490 278 \$	131 531 005 \$	132 210 365 \$

Données financières (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Dépenses de fonctionnement	126 513 979 \$	127 251 965 \$	126 524 001 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	5 492 810 \$	7 007 997 \$	5 677 529 \$
Virement à/de la réserve	-1 516 511 \$	-2 728 962 \$	8 835 \$
Total des dépenses	130 490 278 \$	131 531 000 \$	132 210 365 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Gratifications de retraite	2 610 014 \$	1 970 941 \$	2 986 081 \$
Réserve pour les fonds de caisse	2 073 311 \$	217 790 \$	152 569 \$
Report	202 771 \$	74 050 \$	212 911 \$
Installations destinées aux élèves – Fonds de réserve	455 680 \$	474 135 \$	478 469 \$
Fonds général de réserve pour mobilisation	284 469 \$	174 753 \$	298 695 \$
Total des fonds de réserve	5 626 245 \$	2 911 669 \$	4 128 725 \$
Installations destinées aux élèves	1 415 017 \$	447 262 \$	0 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0 \$	0 \$
Produit de disposition – Bâtiments scolaires	0 \$	0 \$	0 \$
Total des revenus reportés	1 415 017 \$	447 262 \$	0 \$
Total des réserves et des revenus reportés	7 041 262 \$	3 358 931 \$	4 128 725 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau ci-dessous présente les principales statistiques du conseil scolaire. Il importe de souligner la tendance à la baisse de l'effectif, la vaste zone géographique couverte par le conseil scolaire ainsi que l'éparpillement des écoles du conseil scolaire. Ces statistiques illustrent un contexte opérationnel unique et difficile pour le conseil scolaire.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-03	Prévisions révisées 2007-2008.
EQM de l'école de jour – élémentaire	7 558	6 105
EQM de l'école de jour – secondaire	5 066	4 602
Effectif total de l'école de jour	12 624	10 707

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-10
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	61%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	83%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	24,6	23,8
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	62%	100%
Pourc. de classes à années multiples	30%	56%

Personnel

Personnel	2003-04	2009-10
Enseignantes et enseignants	834	812
Aides-enseignantes et aides-enseignants	152	172
Autres personnes-ressources pour les élèves	95	107
Personnel administratif de l'école	58	59
Personnel de bureau de l'école	73	78
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	165	176
Autre personnel hors classe	56	60
Total du personnel	1 433	1 464
Rapport élèves-enseignant	1:9	1:7
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)³	114	137
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	84,7%	86,6%

³ Note : En fonction de l'effectif des classes et de l'éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-10
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	13 030 477 \$	16 466 408 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	12 436 823 \$	14 289 786 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	593 654 \$	2 176 622 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-10
Capacité totale (places)	21 800	17
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	57,9 %	55,4 %
Nombre d'écoles	57	53
Superficie du conseil scolaire (km²)	9 069	9 069
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	11	11

2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations

Le modèle de gestion et le cadre administratif et organisationnel du conseil scolaire contribuent de façon considérable à aider les conseillères et conseillers scolaires, la directrice ou le directeur, l'administration principale et les intervenants du secteur communautaire à appuyer les stratégies visant la réussite des élèves ainsi que le fonctionnement efficace du conseil.

L'examen des processus de gestion et d'administration du conseil scolaire vise à :

- comprendre comment le modèle de gestion soutient l'efficacité opérationnelle du conseil scolaire et définit la division des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale;
- évaluer l'élaboration du plan annuel (y compris les buts et priorités) et les mesures à prendre pour communiquer avec les principaux intervenants, ainsi que la présentation des rapports liés à ce plan;
- déterminer comment les politiques et modalités sont élaborées et tenues à jour;
- déterminer si le niveau de dotation du personnel et les structures organisationnelles permettent une définition des rôles et une obligation de rendre compte suffisantes pour remplir les objectifs du conseil scolaire;
- relever les possibilités d'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

La présente section propose un sommaire des conclusions et des recommandations faisant suite à notre évaluation de l'adoption par le conseil des principales pratiques relatives à la gestion et à l'administration du conseil. Les conclusions présentées sont le résultat de notre examen des données fournies par le conseil scolaire et de notre travail sur le terrain, dont des entrevues avec la présidente, le directeur et les cadres supérieurs du conseil.

Le tableau qui suit résume les principales pratiques en matière de gestion et d'administration du conseil scolaire et indique les cas où les données démontrent que la pratique avait été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement la division des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et le directeur de l'éducation. Le conseil a établi des tâches et responsabilités clairement définies pour le maintien de relations de travail efficaces.	Oui

Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
Le directeur de l'éducation et la haute direction élaborent un plan d'amélioration annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil et comporte des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns.	Oui
La haute direction communique périodiquement ou tous les ans au conseil l'état et les résultats du plan d'amélioration annuel.	Oui

Processus de prise de décision

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont établi les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques assurant l'efficacité et l'efficacité des opérations du conseil. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Oui
La directrice ou le directeur a établi un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.	Oui
Un organigramme des services (accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil.	Oui

Participation des intervenants

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction font activement et régulièrement participer les intervenants internes et externes grâce à divers moyens de communication (p.ex., sites Web, communiqués, courriel, notes de service, forums, etc.).	Oui
Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels appartiennent et participent aux comités de secteur des associations provinciales et aux groupes de travail du ministère.	Oui

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire a adopté une structure de gouvernance qui décrit de façon claire les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires et du conseil administratif. Les membres du conseil administratif sont le directeur de l'éducation, les quatre surintendantes et surintendants de l'éducation et le surintendant des affaires. La structure de gouvernance est appuyée par un conseil composé de onze conseillères et conseillers scolaires chevronnés, six d'entre eux ayant rempli au moins trois mandats. La présidente actuelle assume les fonctions de conseillère depuis 1998. Les conseillères et conseillers sont nommés pour un mandat de quatre ans, et chaque année, les membres procèdent à l'élection d'une présidente ou d'un président et d'une vice-présidente ou d'un vice-président. De plus, deux élèves conseillères et conseillers sont élus pour siéger au conseil pendant un mandat d'un an.

Les conseillères et conseillers scolaires sont responsables de l'établissement et de l'application de politiques. Les membres du conseil administratif élaborent et mettent en œuvre des plans et des procédures de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : l'amélioration de la réussite des élèves.

En plus des séances de formation offertes par l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario (ACSPO), la direction organise des séminaires et des ateliers afin de présenter aux conseillères et aux conseillers scolaires l'administration scolaire, les questions de fonctionnement ainsi que leurs rôles et responsabilités. De plus, la direction a préparé un manuel de formation qui comprend notamment de l'information sur les arrêtés procéduraux, la *Loi sur l'éducation* et certains éléments tirés du manuel de l'ACSOP. On demande aux conseillères et aux conseillers scolaires plus expérimentés d'agir à titre de formateurs, de mentors et de personnes-ressources auprès des nouvelles conseillères et des nouveaux conseillers scolaires, et de transmettre à ces derniers leur propre interprétation de la *Loi sur l'éducation*. On organise chaque année des journées de réflexion sur la planification à l'intention des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que du personnel de l'administration. Au cours de ces journées, des activités portant sur des sujets particuliers comme le rendement des élèves, la planification stratégique et le financement sont proposées.

Le modèle de gestion est appuyé par des arrêtés procéduraux qui guident les activités du conseil scolaire et de ses comités. Un arrêté procédural peut être modifié si un vote majoritaire des deux tiers des membres est obtenu dans le cadre d'une réunion courante des conseillères et des conseillers scolaires et à condition qu'un avis d'intention d'apporter une telle modification de même que la modification souhaitée aient été présentés par écrit dans le cadre d'une réunion précédente des conseillères et des conseillers scolaires.

Le conseil scolaire est conscient que la structure du comité constitue un processus efficace qui permet aux membres du comité de cerner et d'examiner attentivement les questions d'intérêt pour le conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires peuvent faire partie de quatre comités dont le mandat est prescrit par la loi, soit le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED), un comité sur l'apprentissage parallèle dirigé pour les élèves dispensés de fréquentation scolaire, un comité de loisirs du district et le comité de la sécurité dans les écoles. De plus, les conseillères et conseillers scolaires ont quatre comités permanents, soit un comité plénier, un comité responsable de l'examen des programmes et du curriculum, un comité de vérification des finances et un comité de gestion du transport. Lorsque la situation le justifie, les conseillères et conseillers scolaires peuvent mettre sur pied d'autres comités spéciaux afin de discuter de questions précises ou de réaliser des tâches précises.

Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil

Les membres du conseil scolaire sont résolus à offrir des programmes et des services complets afin de favoriser la réussite des élèves. Les membres de la direction établissent ensemble les priorités annuelles. Pour ce faire, ils organisent plusieurs séances de planification auxquelles participent également les conseillères et conseillers

scolaires, les membres du conseil administratif et les directrices et directeurs d'école, et dans le cadre desquelles les objectifs du système sont déterminés et se voient accorder un degré de priorité. Le plan stratégique est présenté au conseil scolaire en septembre aux fins d'approbation.

L'importance accordée par le conseil scolaire à la numératie et à la littératie sert de toile de fond à la réalisation des priorités annuelles décrites dans le plan stratégique. Voici les quatre priorités pour 2008-2009 au chapitre du rendement des élèves :

- améliorer le rendement des élèves;
- combler les écarts au chapitre du rendement des élèves; ③ améliorer le taux de persévérance scolaire chez tous les élèves; ③ maintenir la confiance du public en le ADSB.

Chacun de ces objectifs est soutenu par des conditions favorisant leur réalisation. Malgré le fait que le conseil scolaire considère le plan stratégique comme un plan annuel, il contient essentiellement des éléments d'un plan pluriannuel et peut être utilisé pendant de nombreux mandats. La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'étendre la portée du plan stratégique annuel actuel pour en faire un plan stratégique pluriannuel (de trois à cinq ans) permettant d'établir l'orientation du conseil scolaire et de déterminer les objectifs et les priorités du plan d'amélioration annuel du conseil scolaire.

Tout en demeurant résolu à respecter leurs principales priorités, les membres du conseil scolaire ont également fait des efforts pour réunir diverses conditions favorisant l'atteinte des objectifs. Les membres du conseil scolaire ont cerné les conditions favorables suivantes : développement du caractère, écoles saines et sécuritaires, engagement des élèves, engagement des parents, partenariats au sein de la collectivité, améliorations technologiques, regroupements, remise en état et construction d'écoles, apprentissage professionnel, collectivités, PIPNPE, développement du leadership et mentorat et planification de la relève.

Le plan stratégique du conseil scolaire est appuyé par les plans d'amélioration du conseil élaborés pour chacune des écoles des paliers élémentaire et secondaire. Les plans d'amélioration du conseil scolaire sont établis par les surintendantes et surintendants en collaboration avec les directrices et directeurs d'école et les chargées et chargés de programme. Pour l'année scolaire 2008-2009, les priorités suivantes ont été décrites dans les différents plans :

- Améliorer le rendement

- Déployer des efforts pour que les élèves de 3^e année et de 6^e année d'au moins quatre autres écoles élémentaires obtiennent des résultats comparables à la moyenne provinciale à l'examen de l'OQRE.
- Dans le cadre du plan d'amélioration des écoles, travailler avec l'ensemble des écoles élémentaires afin de cerner, de cibler et de planifier des mesures visant à améliorer les résultats obtenus par les élèves de 3^e et de 6^e année aux examens de l'OQRE en lecture, en écriture et en mathématiques pour l'année scolaire 2008-2009.
- Déployer des efforts pour que les élèves d'au moins quatre écoles secondaires supplémentaires obtiennent des résultats atteignant ou dépassant la moyenne provinciale à l'examen de mathématiques de 9^e année de l'OQRE et au TPCL pour l'année scolaire 2008-2009.

Dans le cadre du plan d'amélioration des écoles, travailler avec l'ensemble des écoles secondaires afin de cerner, de cibler et de planifier des mesures visant à améliorer les résultats obtenus par les élèves à l'examen de mathématiques de 9^e année de l'OQRE et au TPCL pour l'année scolaire 2008-2009.

- Comblent les écarts
 - En collaboration avec chaque école élémentaire, cerner, cibler et planifier des mesures qui permettraient d'identifier au moins deux élèves de chaque année qui ont les capacités d'améliorer leur rendement scolaire s'ils reçoivent une aide pédagogique supplémentaire.
 - En collaboration avec chaque école secondaire, cerner, cibler et planifier des mesures qui permettraient d'identifier au moins deux élèves de chaque année qui ont les capacités d'améliorer leur rendement scolaire s'ils reçoivent une aide pédagogique supplémentaire.
- Améliorer le taux de persévérance scolaire
 - Travailler en collaboration avec chaque école élémentaire et chaque école secondaire pour identifier les élèves à risques qui sont susceptibles de ne pas obtenir de résultats satisfaisants, et planifier des mesures d'aide pédagogique à leur intention.
- Maintenir la confiance du public
 - Pendant l'année 2008-2009, recueillir, en collaboration avec l'ensemble des écoles, des données de référence sur le taux de satisfaction de la population

au moyen d'un sondage qui sera mené auprès des parents, des élèves et des partenaires communautaires.

Les objectifs décrits dans le plan d'amélioration du conseil scolaire sont appuyés par des stratégies fondées sur la recherche, des initiatives désignées ayant trait à la mise en œuvre et au suivi de même que par des échéanciers et des indicateurs de réussite. Cependant, le plan d'amélioration du conseil scolaire ne prévoit pas de mesures relatives aux fonctions opérationnelles comme les ressources humaines, les finances et les installations. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'intégrer son plan relatif aux fonctions opérationnelles à son plan d'amélioration.

En plus d'établir son plan stratégique annuel à l'échelle du système et un plan d'amélioration du conseil scolaire, le conseil scolaire encourage les écoles à jouer un rôle de premier plan en élaborant et en mettant en œuvre leurs propres plans d'amélioration. Chaque école met donc en place, s'appuyant sur les commentaires de l'équipe d'amélioration des écoles, un plan d'amélioration. Les plans présentent des renseignements sur les objectifs de l'école, des stratégies fondées sur la recherche, des mesures d'aide et des ressources, des initiatives désignées, les échéances et les méthodes d'évaluation qui seront utilisées pendant la mise en œuvre des mesures.

L'établissement d'objectifs de rendement et d'échéanciers ainsi que l'attribution des responsabilités constituent de bonnes pratiques à toutes les étapes de la planification, puisqu'elles permettent à la directrice ou au directeur, à la surintendante ou au surintendant et à la directrice ou au directeur d'école d'harmoniser le rapport annuel aux résultats prévus. La directrice ou le directeur de l'éducation publie un rapport annuel dans lequel sont présentées les activités et les initiatives entreprises par le conseil scolaire au cours de l'année précédente. Les membres de la direction tiennent les conseillères et conseillers scolaires au courant des progrès réalisés au chapitre du plan d'amélioration du conseil scolaire pendant les réunions courantes du conseil scolaire, tandis que les surintendantes et les surintendants effectuent le suivi des plans d'amélioration des écoles afin de suivre l'évolution des progrès de chacune des écoles au chapitre du plan annuel.

Bien que le conseil scolaire ait harmonisé son plan d'amélioration et les plans d'amélioration des écoles au plan stratégique, la direction, de son côté, n'a pas dressé de plan de service annuel démontrant une harmonisation précise entre les fonctions opérationnelles (p. ex. ressources humaines, gestion des installations) et le plan stratégique général. L'administration centrale du conseil scolaire peut prendre des mesures pour s'assurer que les domaines fonctionnels des ressources humaines, des finances et de l'exploitation des installations sont harmonisés au plan stratégique général du conseil scolaire.

Processus de prise de décision

La responsabilité première des conseillères et des conseillers scolaires est d'élaborer la politique du conseil scolaire, de communiquer avec les parents, les élèves et tous les intervenants communautaires et de défendre les intérêts de leur collectivité. L'équipe de direction élabore et met en œuvre des plans et des procédures permettant d'assurer le respect des politiques du conseil scolaire et l'atteinte des priorités essentielles.

Le modèle de gestion du conseil scolaire est appuyé par une relation transparente et fondée sur la collaboration entre le directeur et les conseillères et conseillers scolaires. La bonne entente favorise la communication ouverte et contribue à rendre l'élaboration des ordres du jour et le processus de prise de décision plus efficaces.

Les conseillères et conseillers scolaires se rencontrent chaque mois dans le cadre de réunions du conseil scolaire. De plus, un comité plénier formé des conseillères et des conseillers scolaires et du directeur se réunit entre les réunions courantes des conseillères et des conseillers scolaires. Les rencontres des membres du comité plénier consistent principalement en des séances d'information et de planification au cours desquelles les participantes et participants traitent des questions scolaires et opérationnelles qui ne nécessitent pas l'approbation officielle des conseillères et des conseillers scolaires. L'administration scolaire a préparé un calendrier des activités à l'intention des conseillères et des conseillers scolaires afin de s'assurer de leur participation dans les différentes sphères. Au besoin, la présidente peut décider d'organiser des réunions supplémentaires des conseillères et des conseillers scolaires.

Le conseil scolaire a également mis sur pied un comité d'examen de l'ordre du jour dont les membres participent à l'élaboration d'un ordre du jour efficace pour chacune des réunions des conseillères et des conseillers scolaires. Pour ce faire, ils formulent des recommandations sur des questions telles que les délais et l'intégralité des points à l'ordre du jour, les mesures de suivi et les points d'information, la séance publique ou la séance privée et d'autres points qui pourraient être appropriés. Tous les points à ajouter à l'ordre du jour des réunions des conseillères et des conseillers scolaires et des réunions du comité plénier doivent être approuvés par les membres du comité d'examen de l'ordre du jour. Le comité est composé de la présidente, du vice-président, du directeur et d'une autre conseillère ou d'un autre conseiller scolaire, les conseillères et conseillers scolaires participant aux réunions du comité à tour de rôle. Les rencontres de préparation de l'ordre du jour ont lieu aux deux semaines et sont présidées par les conseillères et conseillers scolaires, à tour de rôle.

Les conseillères et conseillers scolaires qui désirent faire ajouter un point à l'ordre du jour des réunions des conseillères et des conseillers scolaires doivent habituellement présenter une demande à la présidente ou au directeur avant la tenue de la réunion du comité d'examen de l'ordre du jour. Le comité rend public l'ordre du jour de la réunion

des conseillères et des conseillers scolaires sur son site Web une semaine avant la tenue de la réunion.

Ces dialogues entre les conseillères et les conseillers scolaires et les membres du conseil administratif garantissent que toutes les parties reçoivent l'information complète et qu'elles n'ont pas de surprises. Cette façon de faire permet également de s'assurer que les réunions des conseillères et des conseillers scolaires se déroulent efficacement et que l'ordre du jour soit élaboré en fonction des priorités clés du conseil scolaire. De plus, chaque mois, les membres du conseil administratif se réunissent avec les directrices et directeurs des écoles élémentaires et secondaires pour discuter de questions scolaires et opérationnelles.

Le conseil scolaire a établi un ensemble de politiques (qui peuvent être consultées sur le site Web du conseil scolaire) qui fournissent un cadre de prise de décisions ainsi que des lignes directrices pour un fonctionnement efficace du conseil scolaire. Cependant, le dernier examen de certaines de ces politiques date de 1998, au moment du processus de fusion des conseils scolaires, et ne sont plus à jour. Le conseil scolaire a nommé une surintendante ou un surintendant qui sera responsable du processus de mise à jour des politiques. On encourage les membres de la direction à poursuivre l'initiative afin de faire en sorte que les politiques soient examinées et mises à jour périodiquement.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le conseil scolaire est administré par onze conseillères et conseillers scolaires qui représentent les différentes collectivités du district d'Algoma. De plus, deux élèves sont sélectionnés parmi tous les élèves pour siéger avec les conseillères et conseillers scolaires pendant un mandat d'un an.

L'organisation de l'équipe administrative du conseil scolaire semble être bien établie et fonctionner de façon efficace. Les activités du conseil scolaire sont gérées par le directeur et par quatre surintendantes et surintendants de l'éducation et d'une surintendante ou d'un surintendant des affaires. Le portefeuille de la surintendante ou du surintendant des affaires comprend l'exploitation et la gestion des ressources humaines, des technologies de l'information et des installations ainsi que les questions relatives aux fonctions financières.

On a confié à chacune des surintendantes et à chacun des surintendants un portefeuille distinct : les activités et la planification, les programmes du palier élémentaire et le rendement des élèves, les programmes d'éducation de l'enfance en difficulté de même que les programmes du palier secondaire et le rendement des élèves. De plus, les quatre surintendantes et surintendants ont la responsabilité d'une « famille d'écoles » et sont chargés du bon déroulement des activités de chacune des écoles qui forment cette

« famille d'écoles ». Pour être en mesure de s'acquitter de cette responsabilité, les surintendantes et surintendants sont appelés à se déplacer fréquemment dans le district d'Algoma. Cette structure a aussi facilité l'élaboration de stratégies communes en matière d'éducation visant à améliorer le rendement des élèves. Les rôles et les responsabilités des surintendantes et des surintendants ont été clairement définis et bien documentés.

Au besoin, les membres du conseil administratif gèrent les départs à la retraite et les départs volontaires des principaux membres de la direction et de l'administration. Généralement, les conseillères et conseillers scolaires font appel à des conseillères indépendantes et à des conseillers indépendants pour trouver des candidates et des candidats qui pourraient occuper des postes à responsabilité. Il n'est peut-être pas nécessaire d'établir un plan de relève officiel, puisque les activités de planification de la relève sont réalisées au besoin en raison de la petite taille de l'équipe de direction du conseil scolaire.

La direction a mis sur pied le programme Learning to Lead pour les membres de son personnel scolaire, soit les enseignantes et enseignants, les chefs de service et les directrices adjointes et directeurs adjoints. Le programme est dirigé par la surintendante ou le surintendant de l'éducation, et on constate qu'il favorise la formation de plus de dirigeantes et de dirigeants au sein de l'organisme. La direction a également mis sur pied un programme de mentorat pour les enseignantes et enseignants et les directrices et directeurs afin de faciliter leur transition vers leurs nouvelles fonctions. On encourage les membres du personnel non scolaire du conseil scolaire à participer aux ateliers et aux forums provinciaux afin d'acquérir de nouvelles compétences.

Participation des intervenants

Les membres de la direction cherchent constamment à connaître l'opinion des intervenantes et des intervenants. Pour ce faire, ils ont nommé un employé responsable des communications qui doit assurer l'efficacité de la communication bilatérale entre tous les intervenants. Différentes voies de communication, comme les bulletins d'information des écoles, les communiqués de presse, l'affichage sur le site Web et les consultations publiques, contribuent à la participation des intervenants clés durant toute l'année. La direction transmet également ses messages à la collectivité au moyen de médias locaux comme la radio et les journaux.

Le conseil scolaire utilise son site Web public pour transmettre aux groupes constitutifs externes de l'information concernant ses politiques, le rapport du directeur, les ordres du jour et les procès-verbaux de ses réunions ainsi que ses rapports financiers. Le directeur distribue également de façon périodique des bulletins d'information aux directrices et aux directeurs, aux membres de la direction, aux membres du personnel et des syndicats de même qu'aux présidentes et aux présidents des fédérations. La

direction et le conseil scolaire encouragent les intervenantes et intervenants à participer au processus d'élaboration du budget, à l'examen des locaux et à la construction de nouvelles écoles.

Les membres du conseil administratif du conseil scolaire participent activement à différentes tribunes provinciales et nationales, y compris celles de l'association ontarienne des agents de l'administration scolaire, du Council of Senior Business Officials (COSBO) et du Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODDE) et collaborent activement avec d'autres conseils d'administration de régions du Nord. Ainsi, le conseil scolaire apprend quelles sont les principales pratiques et les partage avec tous ses services.

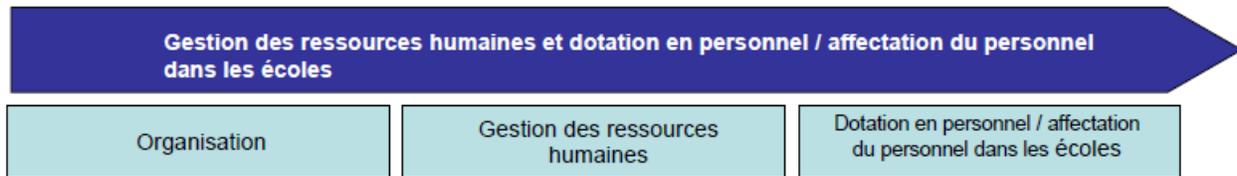
Le conseil scolaire entretient des relations positives avec ses conseils scolaires coïncidents et partage ses principales pratiques de façon non officielle. De plus, les conseils scolaires coïncidents ont récemment formé un consortium pour l'établissement de contrats relatifs au transport et pour la mise en place d'installations de réseau étendu dans le but d'accroître leur efficacité et leur pouvoir d'achat.

Afin de favoriser le bon rendement des élèves et de réduire les risques qu'ils soient victimes de discrimination, le conseil scolaire a formé des partenariats avec différents organismes, comme la Société d'aide à l'enfance, le YMCA et les services aux familles d'Algoma. Cette initiative a également résulté en l'élaboration d'un modèle de prévention permettant de fournir rapidement des mesures d'aide aux élèves ayant des problèmes de santé mentale.

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une politique d'amélioration officielle grâce à laquelle on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.
- Le conseil scolaire devrait envisager de consolider ses différents plans relatifs aux fonctions opérationnelles (comme les ressources humaines, les finances et les installations) et son plan d'amélioration. Les différents services seront ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.

3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations



Une gestion efficace des ressources humaines permet de faire en sorte qu'un nombre suffisant de personnes qualifiées dans l'organisation puisse accomplir les tâches prescrites. Des politiques et modalités sont en place pour assurer le perfectionnement du personnel, par des évaluations du rendement, des services de perfectionnement et de soutien professionnel. Les affectations de personnel dans les écoles et les classes respectent les exigences du ministère sur l'effectif des classes ainsi que les conventions collectives et modèles d'affectation du conseil. Les modèles d'affectation adoptés par le conseil aident à optimiser l'efficacité des pratiques d'enseignement et d'apprentissage.

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des principales pratiques en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Toutes les conclusions présentées sont le résultat d'un examen des données fournies par le conseil scolaire et du travail sur le terrain, dont des entrevues avec le personnel des RH, ainsi que d'un suivi et de la confirmation de renseignements.

3.1 Organisation des ressources humaines

L'examen de l'organisation du service des ressources humaines vise à :

- déterminer si des politiques et modalités en matière de ressources humaines sont établies et tenues à jour pour appuyer les fonctions et priorités en matière de ressources humaines, et si elles correspondent aux orientations du conseil scolaire;
- déterminer si un plan annuel du service définissant des buts et priorités conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire a été établi;
- déterminer si les rôles et responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques du service des ressources humaines;

- déterminer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des RH et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les buts et priorités du service des ressources humaines sont énoncés dans le plan annuel du service. Ils correspondent au plan d'amélioration annuel du conseil et sont accessibles aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le service des ressources humaines comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
Les cadres supérieurs du service des ressources humaines possèdent des titres professionnels voulus (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé).	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction a des méthodes en place pour assurer le respect de la politique en matière de ressources humaines.	Oui
La direction du service des ressources humaines offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation concernant les politiques.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Actuellement, le service des ressources humaines n'élabore pas son propre plan annuel. Le conseil scolaire établit une seule liste globale de toutes les questions qui seront abordées et de toutes les priorités qui devront être respectées au cours de l'année scolaire. Ces questions comprennent notamment celles ayant trait aux

ressources humaines et aux finances de même que les objectifs opérationnels de l'année.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel du service dans lequel figureraient des renseignements relatifs aux responsables désignés et aux échéanciers visés, renseignements qui se situeraient dans la ligne du plan stratégique global. Il lierait ainsi les priorités du service aux indicateurs de performance et aux responsabilités, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les membres du personnel du service des ressources humaines s'acquittent de l'ensemble des tâches générales, notamment celles concernant la gestion des profils des employées et employés et la gestion des programmes d'avantages sociaux et de santé et sécurité du personnel. Les membres du personnel du service relèvent de la surintendante ou du surintendant des affaires par l'intermédiaire de la directrice ou du directeur des ressources humaines. La directrice ou le directeur des ressources humaines s'acquitte de tâches comme la vérification des antécédents criminels, la gestion des avantages sociaux et la gestion des dossiers du personnel scolaire et du personnel non scolaire, comme les aides-enseignantes et aides-enseignants, les surveillantes et surveillants de dîner et le personnel de bureau.

D'autres tâches, comme l'affectation du personnel et l'évaluation du rendement du personnel scolaire sont réalisées par la surintendante ou le surintendant des affaires pédagogiques responsable de la « famille d'écoles ». La fonction de paie, quant à elle, relève de la directrice ou du directeur des finances.

Les membres du personnel du service possèdent les titres professionnels appropriés. Ils assistent régulièrement à des conférences sur les ressources humaines et siègent à des comités provinciaux dont les membres traitent de questions relatives à la gestion des ressources humaines, comme la négociation.

Surveillance et communication des politiques

Le service des ressources humaines instaure de nombreuses politiques sur le suivi et la communication, notamment des politiques de base en matière de vérification des références, de vérification des antécédents du personnel nouvellement embauché, de recrutement, de promotion ainsi que d'évaluation du rendement du personnel enseignant. On explique aux employées et aux employés nouvellement embauchés les politiques relatives aux ressources humaines pendant leur orientation. Les employées et les employés peuvent consulter ces politiques sur intranet et également sur le site Web du conseil scolaire.

Les responsables du service effectuent le suivi du respect des politiques de recrutement en participant activement à l'embauche des aides-enseignantes et des aides-enseignants, du personnel de bureau et des employées et employés du service des installations. Pour ce qui est du personnel scolaire, on assure une certaine rigueur et le respect des politiques en établissant des critères d'évaluation officiels et en faisant en sorte que chaque candidate et candidat est évalué par deux membres indépendants du comité d'entrevue.

Recommandation

- Les membres du service des ressources humaines devraient envisager d'élaborer un plan annuel de service se situant dans la ligne du plan stratégique général. Le service sera ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.

3.2 Gestion des ressources humaines

L'examen des processus de gestion des ressources humaines vise à déterminer :

- si la planification et les processus en place permettent de recruter suffisamment de personnel qualifié pour soutenir les objectifs de rendement des élèves;
- si les processus en place permettent de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;
- si les systèmes et méthodes en place permettent de gérer les programmes de rémunération des employés, les relations de travail, le rendement et l'assiduité des employés ainsi que d'autres services favorisant la satisfaction des employés;
- s'il est possible de relever des possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des RH et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Recrutement du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités de recrutement sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	Oui
Les politiques et modalités visant les nouveaux employés sont harmonisées pour chacun des groupes d'employés.	Oui

Relations de travail

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.	Oui
La direction du SRH a établi des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre des griefs.	Oui

Processus d'évaluation du rendement des employés

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH a des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	Non
La direction du SRH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Non

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Il existe des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité comprenant des politiques et modalités pour appuyer le personnel et réduire au minimum le coût de l'absentéisme.	Non
La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil scolaire des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	Non

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel et les modifications des données sont bien contrôlées.	Oui
Le SRH a des dossiers actualisés et assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.	Oui
La direction du SRH a mis en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.	Oui

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui
Les données sur le personnel sont en synchronisation automatique entre le conseil et les sociétés externes comme le RRE et le RREMO et le(s) fournisseur(s) de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.	Oui
Les politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

Surveiller la satisfaction du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction a établi des politiques et modalités relatives au perfectionnement du personnel et surveille la participation des employés, le budget et les résultats.	Oui
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés sont menées régulièrement.	Non
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne.	Non

Recrutement du personnel

L'embauche des employées et des employés est gérée de façon centrale par le bureau du conseil scolaire. Au besoin, la direction accepte les candidatures spontanées et les candidatures présentées en personne.

Le conseil scolaire dispose d'une politique sur le recrutement, l'embauche et la promotion dont le dernier examen remonte à 2004. La détermination des postes à pourvoir ou de l'excédent de personnel scolaire est un processus effectué en collaboration avec les administratrices et administrateurs scolaires, la surintendante ou le surintendant des opérations et les surintendantes et surintendants des affaires pédagogiques, en fonction des données relatives à l'effectif et au financement disponible pour les postes. Cette information est analysée en même temps que les données relatives à la relève anticipée et aux départs à la retraite anticipés dans le but d'obtenir un nombre net de postes offerts.

Les postes scolaires offerts à l'échelle du système sont ensuite affichés sur le site Web « appliqueàl'éducation » et dans des publications locales. Les surintendantes et surintendants de même que les directrices et directeurs évaluent les candidatures en ligne et les classent directement au moyen de la base de données en ligne dans trois bassins de candidates et de candidats, soit le bassin pour les postes occasionnels, le bassin pour les postes de suppléantes et de suppléants à long terme (SLT) et le bassin pour les postes contractuels. On utilise l'analyse initiale pour établir une liste de candidates et de candidats potentiels qui pourraient être convoqués en entrevue. Puis, cette liste est étudiée par les membres du conseil administratif, qui décident quelles candidates et quels candidats seront convoqués en entrevue.

L'équipe de recrutement est composée des surintendantes et des surintendants et des directrices et des directeurs. La direction maintient l'uniformité de son processus de recrutement et de sélection de personnel en établissant des critères d'évaluation officiels qui sont utilisés par l'équipe. Au cours de la présente année scolaire, le plan stratégique du conseil scolaire a été utilisé comme critère de sélection des candidates et des candidats pour orienter le processus de recrutement scolaire.

Après les entrevues, les candidates et candidats aux postes d'enseignantes et d'enseignants sont classés dans trois groupes :

1. Candidates et candidats pour des postes contractuels
2. Candidates et candidats pour des postes de suppléance à long terme
3. Candidates et candidats pour des postes de suppléance à court terme

À la lumière des entrevues, on crée une liste maîtresse qui sera utilisée pour attribuer des contrats pendant l'été et pour pourvoir des postes de suppléance à long terme au début de l'automne. Les candidates et candidats sont choisis à la lumière de leurs compétences, des exigences des écoles et des contraintes géographiques. Au besoin, on fait appel aux candidates et aux candidats du bassin des postes de suppléance à court terme pour pourvoir des postes de suppléance à long terme.

Les curriculum vitæ des candidates et des candidats aux postes d'aide-enseignante et d'aide-enseignant sont analysés par les responsables des ressources humaines, par la surintendante ou le surintendant de l'éducation de l'enfance en difficulté et par le conseil administratif. Les aides-enseignantes et aides-enseignants sont en premier lieu placés dans un bassin d'employées et d'employés occasionnels, puis leur candidature est considérée pour des postes permanents lorsqu'il y a des postes à pourvoir.

La direction organise des séances d'orientation à l'intention des nouveaux membres du personnel scolaire et du personnel non scolaire au cours desquelles les participantes et participants traitent de questions telles que la santé et la sécurité au travail. On demande aux nouveaux membres du personnel de se soumettre à une vérification des antécédents criminels avant la tenue de la séance d'orientation. On crée alors les dossiers requis dans le Système informatisé intégré d'administration du rôle/du personnel, et une copie papier des dossiers est ensuite archivée.

Relations de travail

Le conseil scolaire a négocié sept conventions collectives différentes avec ses groupes d'employées et d'employés, composés du personnel enseignant régulier et des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants des paliers secondaire et élémentaire, du groupe d'entretien et de conciergerie, du groupe du personnel de bureau, administratif et technique ainsi que des aides-enseignantes et des aides-enseignants. Ces conventions collectives sont gérées par les responsables des ressources humaines. Les membres de l'administration du conseil scolaire ont affirmé qu'ils entretiennent des relations fondées sur la collaboration avec les agentes et agents de négociation. Au cours de l'année scolaire actuelle (2008-2009), les membres de la direction poursuivent la négociation de contrats avec certaines des unités de négociation.

La procédure de règlement des griefs utilisée au sein du conseil scolaire est expliquée dans les différentes conventions collectives. Les griefs les plus graves peuvent être présentés aux conseillères et aux conseillers scolaires. Depuis la fusion du conseil scolaire en 1998, la direction n'a pas reçu beaucoup de griefs. Les conventions collectives sont gérées par des comités syndicaux-patronaux composés de la directrice ou du directeur des ressources humaines, de deux représentantes ou représentants de la direction et de trois représentantes ou représentants du syndicat. Les membres des comités syndicaux-patronaux examinent les griefs et tentent de résoudre les problèmes avant qu'ils ne nécessitent la présentation officielle d'un grief. Pendant les réunions du comité, les membres discutent de l'interprétation des conventions collectives et passent en revue la conformité aux conditions prévues par ces conventions collectives.

De plus, des ateliers sont offerts aux directrices et aux directeurs d'écoles ainsi qu'aux administratrices et aux administrateurs des écoles et visent à renseigner ces derniers

groupes sur les griefs. Le service des ressources humaines effectue le suivi des griefs depuis 2006, mais ne présente habituellement pas de rapport annuel à ce sujet aux conseillères et aux conseillers scolaires. Actuellement, le ADSB prend des mesures à l'égard de sept griefs non réglés.

Les membres de la direction se préparent adéquatement pour la négociation des conventions collectives. La directrice ou le directeur des ressources humaines passe en revue les enjeux et les griefs qui ont été présentés depuis la dernière convention et en discute avec les directrices et directeurs et les membres de l'administration. Une analyse du contexte est effectuée et elle permet de recueillir de l'information sur les conseils coïncidents et les forums provinciaux. Cette information est ensuite combinée aux renseignements du service des finances, puis elle est utilisée pour la rédaction d'une note d'information dont les membres du conseil administratif pourront se servir pour se préparer aux négociations.

Processus d'évaluation du rendement des employés

En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé « Appuyer l'excellence dans l'enseignement », le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Les enseignantes et enseignants nouvellement en poste sont évalués durant la première et la deuxième année, selon le PIPNPE. L'évaluation du rendement du personnel enseignant est réalisée par les directrices et directeurs, et les résultats de l'évaluation sont transmis à la surintendante ou au surintendant de l'éducation approprié puis sont transmis à l'administration centrale. En plus du cycle de cinq ans, une directrice ou un directeur ou une surintendante ou un surintendant peut exiger qu'une évaluation supplémentaire du rendement du personnel enseignant soit réalisée. On a remarqué que les dossiers relatifs aux évaluations du rendement des employées et employés des ressources humaines ne sont pas classés dans un système centralisé. Cependant, la direction procède actuellement à la simplification du processus pour que la gestion des dossiers d'évaluation du rendement soit plus uniforme.

Le conseil scolaire s'appuie sur l'évaluation du rendement du personnel enseignant pour élaborer un système d'évaluation du rendement destiné aux directrices et aux directeurs. Le conseil scolaire ne dispose pas de politique ni de processus officiel régissant l'évaluation du rendement du personnel non scolaire (p. ex. personnel administratif et personnel de bureau), sauf pour les aides-enseignantes et aides-enseignants embauchés pour des postes occasionnels. Généralement, l'évaluation du rendement du personnel non scolaire est réalisée lorsqu'un incident survient. Les conseillères et conseillers scolaires de même que les membres de la direction devraient envisager d'élaborer une politique officielle sur l'évaluation du rendement, particulièrement pour l'évaluation du personnel non scolaire, afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus.

Le conseil scolaire a adopté un processus disciplinaire graduel, qui comprend notamment des séances de dialogue avec l'employée ou l'employé en question et une représentante ou un représentant du syndicat. Les problèmes de discipline ayant trait à l'absentéisme chez les enseignantes et enseignants doivent être gérés par les surintendantes ou surintendants de l'éducation appropriés et être traités au cas par cas. Dans les cas où le rendement d'un membre du personnel enseignant n'est pas satisfaisant, la directrice ou le directeur discute de la question avec la surintendante ou le surintendant de l'éducation approprié. Peuvent s'ensuivre des discussions avec l'enseignante ou l'enseignant en question, en présence d'une représentante ou d'un représentant du syndicat. La surintendante ou le surintendant effectue le suivi des progrès réalisés, rédige la documentation requise et effectue le suivi de la correspondance afin de s'assurer qu'une trace écrite de la circulation de l'information est conservée. De plus, le conseil scolaire offre des ateliers aux directrices et aux directeurs d'écoles ainsi qu'aux administratrices et aux administrateurs des écoles afin de les renseigner sur le processus disciplinaire.

Afin de faciliter le processus disciplinaire dont fait l'objet une employée ou un employé, la directrice ou le directeur des ressources humaines peut apporter son appui aux directrices et aux directeurs, ainsi qu'aux superviseuses et aux superviseurs, sous forme de consultation, de directives et de lettres types. Si une deuxième évaluation révèle des résultats insatisfaisants, le dossier peut être porté à un échelon supérieur et être examiné en profondeur par le conseil administratif. Les membres de la direction ont fait remarquer que toutes les cessations d'emploi dont font l'objet des membres du personnel permanents sont approuvées par les conseillères et conseillers scolaires.

Le processus disciplinaire graduel semble produire de bons résultats pour le conseil scolaire. Cependant, on encourage le conseil scolaire à documenter de façon officielle les processus dont font l'objet les employées et employés afin de garantir une communication uniforme entre les différents groupes d'employés. L'établissement d'une politique officielle renforcera le processus et servira de point de référence lorsque les dossiers seront portés à des échelons supérieurs pour faire l'objet d'un processus d'arbitrage.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité comprend des politiques et des procédures mises à jour, des systèmes de renseignements permettant de consigner et d'analyser les tendances ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration d'une stratégie cohésive et cohérente. Ces éléments, combinés aux programmes de bien-être des employés et aux initiatives en matière de retour au travail, se soutiennent l'un l'autre et forment la base d'un programme complet de gestion de l'assiduité au sein d'un organisme.

Actuellement, le conseil scolaire ne dispose ni d'une politique ni d'un programme officiel en matière de gestion de l'assiduité. Les données relatives à l'absentéisme chez les enseignantes et enseignants du palier élémentaire, les aides-enseignantes et les aides-enseignants et le personnel de bureau du conseil scolaire sont recueillies manuellement par le service des ressources humaines. Cette façon de procéder donne lieu à des interventions quotidiennes par le personnel administratif du conseil scolaire auprès des suppléantes et des suppléants. Les employées et employés du service des ressources humaines passent en revue chaque semaine les données relatives à l'absentéisme afin d'y déceler des exceptions. Le personnel enseignant du palier secondaire doit faire rapport sur leurs absences directement à la direction de son école. Cette façon de procéder donne donc lieu à des interventions auprès des suppléantes et des suppléants. Le service des ressources humaines et les surintendantes et surintendants de l'éducation apportent leur soutien aux directrices et aux directeurs de même qu'aux superviseuses et aux superviseurs dans leurs activités de gestion de l'absentéisme chez leurs employées et employés.

Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité afin de régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant le renforcement positif des employées et des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le service a mis sur pied le SIIARP pour gérer les dossiers des employées et des employés. Chaque personne embauchée par le conseil scolaire est inscrite dans le système, et les renseignements la concernant sont validés par la personne en question avant et après la séance d'orientation.

La fonction de paie est gérée par les services opérationnels et relève de la surintendante ou du surintendant des affaires par l'entremise de la directrice ou du directeur des finances. Cette façon de procéder permet d'assurer la bonne répartition des tâches entre les ressources humaines et le service de la paie. De plus, des modules distincts du SIIARP pour les tâches relatives aux ressources humaines et à la paie permettent d'assurer la bonne répartition des tâches dans le système. Les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie, les avantages et autres rajustements de la rémunération ne sont effectuées que par le personnel autorisé. La paie est directement déposée dans le compte bancaire des employées et employés au moyen d'un transfert électronique de fonds.

La direction a élaboré des processus efficaces pour faire en sorte que les qualifications et l'expérience du personnel enseignant fassent l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Les postes scolaires sont reclassés en fonction des observations de la

Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO) et du Conseil Ontarien d'Évaluation des Qualifications. Les changements de catégorie pour le personnel scolaire sont entrepris par l'employée ou l'employé en question et sont validés par le service des ressources humaines et par la surintendante ou le surintendant. Si le changement de catégorie a été validé, l'information sera inscrite au dossier de l'employée ou de l'employé au moyen du SIIARP en ligne et sera également inscrite au dossier papier de l'employée ou employé. Les diagrammes de dispersion des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant sont gérés par la superviseure ou le superviseur de la paie et sont mis à jour pendant l'année.

Les renseignements relatifs aux promotions et la mise à jour de l'information ayant trait aux employées et employés non membres du syndicat sont également gérés par le service des ressources humaines. La dernière mise à jour du plan d'équité salariale remonte à 2008 pour les membres du SCFP et à 2006 pour le personnel de soutien. Le conseil scolaire n'a aucun dossier ayant trait à l'équité salariale en attente.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire offre à l'ensemble de son personnel permanent des plans d'avantages sociaux entièrement autofinancés et gérés par un assureur externe. Les plans d'avantages sociaux sont gérés par une superviseure ou un superviseur des avantages. La direction a également recours aux services de consultants externes qui ont pour tâche d'évaluer annuellement le régime d'avantages sociaux fourni par l'assureur et de participer au processus de négociation des conventions collectives.

Les consultants externes aident aussi la direction à comparer les coûts de ses avantages sociaux à ceux des autres conseils scolaires. Les responsables des ressources humaines réalisent une vérification mensuelle des demandes de prestations auxquelles a répondu le fournisseur externe. Les consultantes et consultants externes rédigent des rapports annuels à l'intention de la direction dans lesquels est décrite l'utilisation du plan d'avantages sociaux et des statistiques démographiques. Cependant, aucun rapport en cours d'exercice n'est produit pour permettre de réaliser un suivi des coûts relatifs aux avantages. Les membres de la direction devraient envisager de produire des rapports en cours d'exercice sur les demandes de prestations. Le service des RH a engagé un autre consultant dont la tâche est de traiter les demandes à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT).

Le conseil scolaire travaille en collaboration avec le même assureur depuis la fusion et n'a fait aucune autre soumission pour l'obtention de tels services. On fait remarquer que les employées et employés du conseil scolaire sont satisfaits des niveaux de service actuels. De plus, la direction des RH effectue des vérifications indépendantes pour

s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire respecte les conditions des régimes d'avantages sociaux.

Régulièrement, la superviseure ou le superviseur des avantages transmet des fichiers électroniques au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario afin de s'assurer que les employées et les employés admissibles soient inscrits rapidement. De plus, au besoin, on informe les responsables du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario ainsi que du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario de l'arrivée de personnes nouvellement embauchées.

Surveiller la satisfaction du personnel

La direction interroge fréquemment les directrices et directeurs d'école afin de connaître leurs besoins en matière de perfectionnement professionnel. Ces enquêtes permettent d'élaborer des plans de perfectionnement professionnel personnalisés pour les directrices et directeurs d'école. En outre, on encourage ces dernières et ces derniers à présenter diverses questions à l'association des directrices et des directeurs du district d'Algoma. Cependant, ces enquêtes ne sont menées qu'auprès des directrices et des directeurs, ce qui ne permet pas d'évaluer le niveau de satisfaction des membres des autres groupes d'employées et d'employés. De plus, la direction ne mène pas d'entrevue de fin d'emploi. Bien que l'on remarque que le conseil scolaire n'a des activités qu'au sein d'une petite communauté et qu'il est perçu comme un employeur local de choix, des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi peuvent permettre à la direction de recueillir des données de grande valeur, qu'elle peut ensuite utiliser pour mettre sur pied des activités de perfectionnement professionnel et élaborer des politiques qui influenceront les relations futures entre les employées et les employés.

Même si le conseil scolaire n'a pas élaboré de politiques ayant trait aux membres du personnel et au perfectionnement professionnel, les membres du personnel scolaire ont tout de même accès à de vastes programmes de perfectionnement professionnel. Ces programmes sont offerts tout au long de l'année et portent sur différentes stratégies d'enseignement, sur le développement du caractère et sur l'utilisation de la technologie d'assistance. De plus, le conseil scolaire a mis sur pied le programme Learning to Lead qui vise à faciliter le développement du leadership chez les membres du personnel scolaire.

Recommandations

- Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer

l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif des employées et employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.

- Le conseil scolaire devrait mettre sur pied un programme et des méthodes de gestion du rendement à l'intention de son personnel non enseignant, qui comprend le personnel de bureau, le personnel d'entretien et le personnel administratif. Ces mesures sont essentielles pour assurer l'uniformité, l'intégration et la transparence des méthodes d'évaluation du personnel non enseignant. La mise en œuvre d'un programme efficace dont les objectifs sont atteignables nécessite l'utilisation d'une démarche méthodique en plusieurs temps et à moyen terme.
- La direction devrait documenter son utilisation de mesures disciplinaires progressives afin de s'assurer que ces renseignements sont bien communiqués à l'ensemble des employés.
- La direction devrait élaborer un plan officiel de réalisation de sondages périodiques auprès de l'ensemble du personnel. Cette mesure améliorera la communication avec le personnel et favorisera l'obtention de renseignements qui seront utilisés pour l'élaboration de plans de perfectionnement professionnel et de politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages auprès des employées et employés, ces entrevues permettront de recueillir de l'information pour l'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et pour l'amélioration des programmes.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

L'examen des processus de dotation en personnel et d'affectation du personnel vise à :

- déterminer si des processus précis et efficaces sont en place pour effectuer les prévisions et la planification relatives à l'effectif nécessaire pour appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;
- vérifier qu'il existe des processus d'affectation optimale du personnel soutenus par un système efficace de gestion de l'assiduité;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des politiques et modalités régissent le processus d'affectation annuelle du personnel.	Oui

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
Systèmes et processus pour surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.	Oui
La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.	Oui
Les plans pour offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuient sur l'analyse des besoins des élèves.	Oui

Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Les coûts de la dotation en personnel sont comparés avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.	Oui

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Le conseil dispose de procédures bien définies qui régissent la détermination des besoins en matière de personnel de même que l'affectation de l'ensemble du personnel. Ces procédures reposent sur les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, les exigences quant à la taille des classes, le temps de préparation et la conformité avec les conventions collectives. Après l'analyse des facteurs qui ont une incidence sur l'effectif total prévu du conseil scolaire pour l'année suivante, des prévisions relatives à l'affectation sont préparées pour chacune des écoles et sont examinées par les surintendantes et surintendants. Les directrices et directeurs d'école rencontrent la surintendante ou le surintendant de l'éducation pour analyser l'affectation école par école en fonction des données démographiques et des résultats des élèves à l'OQRE.

Pour ce qui est des écoles élémentaires, on demande aux directrices et aux directeurs de fournir une estimation pour l'année scolaire à venir et de présenter le modèle en ligne à l'administration centrale avant la mi-mars. Le modèle en ligne permet aux directrices et aux directeurs d'inscrire les renseignements relatifs à l'affectation de personnel prévue par classe. L'information présentée est ensuite analysée par la surintendante ou le surintendant de l'éducation, des opérations et de la planification, qui établira des paramètres relatifs à la taille des classes du palier élémentaire, au temps de préparation et aux politiques du conseil scolaire. À partir de ces données, on prépare des comptes de classe détaillés qui serviront à déterminer le nombre d'enseignantes et d'enseignants à l'élémentaire nécessaires pour chaque école.

L'affectation proposée du personnel des écoles secondaires est déterminée en consultation avec les directrices et directeurs et est fondée sur les renseignements suivants :

- a) l'effectif prévu pour chacune des écoles;
- b) le nombre de formulaires de choix de cours envoyés par chacune des écoles;
- c) le choix de cours effectué par les élèves (c.-à-d. le nombre de crédits).

Les formulaires de choix de cours de même que le choix de cours doivent être présentés par les élèves en janvier. Ces renseignements sont compilés par l'école et présentés au bureau du conseil scolaire en mars. La surintendante ou le surintendant de l'éducation, des opérations et de la planification analyse le nombre d'élèves et de groupes nécessaires et compare ces données avec celles des rapports de Trillium. Ces renseignements sont également analysés par le conseil administratif. De plus, on tient compte de programmes parallèles spécialisés, comme les suivants : langue autochtone, études autochtones, éducation de l'enfance en difficulté, services aux élèves, bibliothèque, réussite des élèves et programmes d'éducation parallèle (hors de l'école). On compare ensuite l'effectif prévu pour chacune des écoles secondaires aux

prévisions de l'année précédente et à l'effectif réel pour s'assurer qu'il y ait le moins d'écart possible entre les prévisions de l'année en cours et l'effectif réel.

Lorsqu'on a déterminé le nombre de groupes requis au palier secondaire, on procède à l'affectation du personnel selon un ratio d'une enseignante ou d'un enseignant pour six groupes. La direction a récemment instauré une marge de manœuvre dans son modèle d'affectation du personnel au palier secondaire en embauchant à contrat du personnel enseignant pour le premier semestre, dont le poste pourrait devenir permanent au second trimestre selon l'effectif réel. Cette façon de procéder permet au conseil scolaire de bien gérer les attentes tout en prolongeant la durée des contrats en fonction du nombre d'inscriptions.

Le conseil scolaire a bien géré le processus d'affectation du personnel enseignant et n'a jamais eu de personnel surnuméraire au cours des dix dernières années, soit depuis la fusion.

Le service des ressources humaines est responsable du recrutement des aides-enseignantes et des aides-enseignants, du personnel de bureau et du personnel du service des installations. L'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants est fondée sur une évaluation détaillée des besoins des élèves menée par les écoles. On tient également compte de l'enveloppe budgétaire afin de s'assurer que les dépenses se situent dans la ligne des affectations. Cependant, au cours des dernières années, le ADSB a dépensé plus que la totalité de son budget réservé à l'éducation de l'enfance en difficulté.

L'affectation de personnel proposée pour les paliers élémentaire et secondaire est présentée aux conseillères et aux conseillers scolaires pour être ensuite approuvée par le directeur en avril. Le rapport est distribué à l'avance afin que les conseillères et conseillers scolaires aient le temps de le passer en revue. Le rapport est approuvé par les conseillères et conseillers scolaires pour autant que les mises à jour appropriées soient effectuées en septembre. À la lumière des données présentées, la direction affiche les postes à pourvoir sur le site « appliqueàl'éducation ».

En septembre, au début de l'année scolaire, les directrices et directeurs remplissent un formulaire en ligne dans lequel ils inscrivent l'effectif réel. Les données mises à jour sont passées en revue par le conseil administratif. C'est à ce moment-là que l'on ajoute ou transfère du personnel enseignant, à la lumière des données relatives à l'effectif de chacune des écoles. Généralement, les nouveaux renseignements sont présentés aux conseillères et aux conseillers scolaires à titre informatif. Si l'on constate un écart important entre l'effectif réel et les prévisions, la donnée en question sera portée officiellement à l'attention des conseillères et des conseillers scolaires.

Dans l'ensemble, le conseil scolaire effectue une affectation prudente de personnel afin de se prémunir contre les variations importantes entre les prévisions et l'effectif réel.

C'est grâce à l'exactitude des prévisions que l'on a pu prendre des décisions efficaces en matière de dotation, même dans un contexte de diminution de l'effectif.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

L'administration centrale du conseil scolaire, en collaboration avec les administratrices et administrateurs des écoles, surveille constamment les niveaux de dotation en personnel. En novembre, on compare les effectifs réels aux estimations. Si l'on constate que l'embauche d'autres enseignantes et enseignants est nécessaire, on affiche les postes à pourvoir et on fait appel aux candidates et aux candidats faisant partie des bassins existants.

Conformément aux procédures établies, les suppléantes et suppléants à long terme doivent de nouveau poser leur candidature et faire l'objet du processus d'entrevue. La direction met à jour la liste de candidatures chaque année en mettant en œuvre au cours de l'été un processus permettant aux candidates et aux candidats d'indiquer qu'ils souhaitent toujours faire partie du bassin.

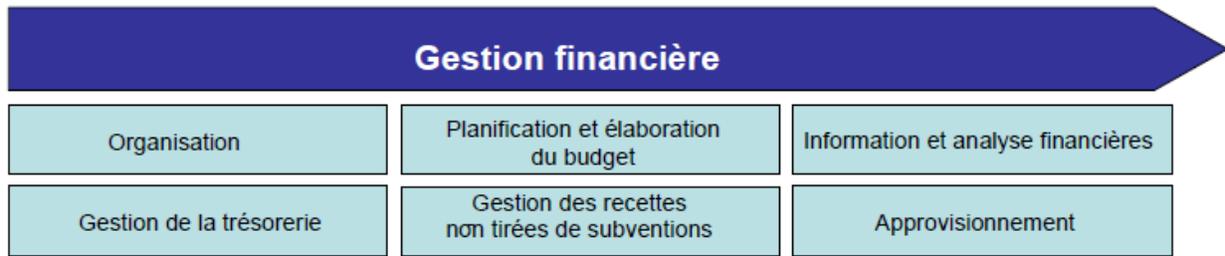
Les surintendantes et surintendants de l'éducation pour les écoles élémentaires et secondaires reçoivent des rapports mensuels de la part des directrices et des directeurs d'école. Ces rapports leur permettent de suivre les variations mensuelles au chapitre de l'effectif de chacune des écoles. La surintendante ou le surintendant de l'éducation responsable des écoles secondaires porte également une attention toute particulière aux départs d'élèves, et s'attarde entre autres aux nouveaux établissements d'enseignement fréquentés par ces élèves ou aux raisons du transfert dans un autre conseil scolaire. Les activités de suivi des comparaisons entre les estimations et les effectifs réels et de production de rapports mensuels à ce sujet réalisées en cours d'exercice permettent à la direction d'harmoniser la dotation en cours d'exercice en fonction des effectifs.

Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement

Le conseil scolaire compare son coût de dotation avec celui de conseils scolaires de taille semblable au moyen du processus de négociation des conventions collectives. La directrice ou le directeur participe aux différents forums de négociation provinciaux et se tient au courant des tendances en matière de négociation qui se dégagent au sein d'autres conseils scolaires en utilisant des ressources partagées en ligne, comme le portail de l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario. Le conseil scolaire examine et analyse également les données sur la rémunération et les coûts liés au personnel fournies par le ministre de l'Éducation.

De plus, le conseil scolaire entretient des relations harmonieuses avec les conseils scolaires coïncidents. Enfin, les coûts liés au perfectionnement professionnel sont diminués grâce à la mise en commun de séances en classe.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil scolaire assure une utilisation efficiente et efficace des ressources fiscales. La gestion financière permet de faire en sorte que le budget annuel soit établi dans les limites des fonds affectés par le ministère et soit conforme aux objectifs en matière de rendement des élèves. Elle permet aussi de faire en sorte que les politiques et modalités financières appropriées soient en place pour gérer ces ressources.

Les processus financiers et opérationnels connexes contribuent à un niveau approprié de transparence dans l'affectation du budget aux divers services et l'utilisation qu'ils en font. Ils permettent également de faire en sorte que la présentation des résultats aux conseillères et conseillers scolaires et autres intervenants s'intéressant au conseil scolaire illustre les buts et priorités approuvés relativement au rendement des élèves.

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des principales pratiques en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de notre examen des données fournies par le conseil scolaire et de notre travail sur le terrain, dont des entrevues avec le personnel de la gestion financière, ainsi que d'un suivi et de la confirmation de renseignements.

4.1 Organisation des finances

L'examen de l'organisation du service des finances vise à :

- déterminer si des politiques et modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;

- évaluer l'efficacité et l'efficacite de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et activités et pratiques;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des finances et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Les buts et priorités du service des finances énoncés dans le plan annuel du service correspondent au plan d'amélioration annuel du conseil accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Le service des finances comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
Le personnel du service des finances possède les titres professionnels et l'expérience voulus.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction a des méthodes en place pour assurer le respect de la politique en matière de finances.	Oui
La direction offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières, des séances de formation et de perfectionnement professionnel.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des finances a pour objectif principal de respecter les exigences en matière de production de rapports du conseil scolaire et du ministère en fournissant de l'information financière pertinente et exacte dans les délais appropriés. Les membres du service des finances se réunissent chaque année pour passer en revue les réalisations du service et pour planifier les activités à venir.

Les membres du service ont préparé un document de planification dans lequel ils ont expliqué en détail des enjeux à court et à long terme relevant de l'organisation. Le document contient également des tableaux relatifs aux enjeux présentés dans lesquels on propose des mesures à prendre, on identifie les responsables et on établit les délais à respecter. Le plan est divisé selon les différentes unités administratives (p. ex. approvisionnement, paie, impôts et services financiers) et est élaboré en collaboration par les directrices et directeurs et les superviseuses et superviseurs des finances.

Bien qu'il faille reconnaître que le service a adopté certains principes de planification annuelle, il est toujours possible d'augmenter la rigueur et l'harmonisation du processus. Plus précisément, on peut renforcer le plan en l'harmonisant au plan stratégique global et au plan d'amélioration annuel du conseil scolaire. Il pourrait également être utile de fournir de plus amples renseignements sur un plus petit nombre d'activités afin que le personnel de l'organisation et celui du conseil scolaire ait une meilleure idée des priorités annuelles. Le document de planification devrait également être approuvé par le conseil administratif en même temps que les rapports périodiques sur le progrès.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des finances relève de la surintendante ou du surintendant des affaires par l'entremise de la directrice ou du directeur des finances. La directrice ou le directeur des finances supervise les quatre fonctions suivantes : les services financiers, l'approvisionnement et les paiements, la paie et la perception des impôts. Chacune de ces fonctions est dirigée par une superviseuse ou un superviseur, qui relève de la directrice ou du directeur. Cette structure permet de garantir la répartition claire des tâches au sein de la direction en ce qui a trait à la préparation de rapports et à l'autorisation des dépenses. Les rôles et responsabilités du personnel du service sont clairement définis dans l'organigramme de l'organisation, qui a été mis à jour en octobre 2007. Le personnel possède les titres financiers appropriés ou l'expérience pertinente lui permettant de remplir ses tâches.

Surveillance et communication des politiques

Le service dispose de politiques ayant trait à certains aspects de la gestion financière, comme l'approvisionnement, la perception des impôts, les investissements et

l'utilisation des cartes de crédit. On peut consulter ces politiques sur le site Web du conseil scolaire. De plus, le service conserve un exemplaire du guide du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, du manuel des politiques et des procédures du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario et du manuel de L'Association canadienne de la paie. C'est la direction qui assure le respect de la politique.

La direction offre également des séances d'orientation à l'intention des nouvelles directrices et des nouveaux directeurs sur les politiques d'achat et sur les politiques financières et bancaires. Dans le cadre des réunions mensuelles des directrices et des directeurs d'école, on traite de questions comme le non-respect des politiques.

Cependant, on a constaté que la direction ne disposait pas d'un processus précis pour la mise à jour et l'amélioration des politiques. Plusieurs politiques n'ont pas été améliorées depuis la fusion. Il s'agit d'une occasion d'amélioration pour le conseil scolaire.

Recommandations

- Le service des finances devrait établir un plan annuel plus officiel qui révèle une harmonisation au plan stratégique du conseil scolaire et à son plan d'amélioration. L'établissement d'un plan plus détaillé permettra au personnel du service et aux autres membres du personnel de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.

4.2 Planification et élaboration du budget

L'examen des processus de planification et d'élaboration du budget vise à :

- comprendre les liens entre les buts et priorités des conseillères et conseillers scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;
- évaluer s'il existe une transparence et des contrôles suffisants dans le processus de planification et d'élaboration du budget;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de planification et d'élaboration du budget et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que

la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Processus d'élaboration du budget annuel

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (directrices et directeurs d'école), conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Oui
Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	Oui
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui

Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction a adopté une approche intégrée (aux niveaux des écoles et du conseil) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette approche appuie l'élaboration du plan de dotation et du budget annuel.	Oui

Identification des risques et stratégies d'atténuation

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction relève et consigne tous les risques pendant le processus de planification budgétaire et élabore des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétés.	Oui

Processus d'élaboration du budget annuel

Le processus d'élaboration du budget annuel du conseil scolaire est transparent, clairement communiqué et bien documenté. Il incorpore les observations de tous les principaux intervenants.

Le processus budgétaire s'étend chaque année de mars à juin. On envoie aux responsables un document budgétaire portant notamment sur les trois dernières années ainsi qu'une lettre de la surintendante ou du surintendant des affaires. On fait appel à l'ensemble des unités administratives pour mettre à jour les diverses sections

du document budgétaire qui, une fois complet, est transmis aux responsables à la fin de mars. Ainsi, le service des finances peut :

- saisir les dépenses prévues au budget pour chaque secteur dans le document budgétaire afin d'établir la première version du budget;
- analyser toute initiative nouvelle ou discontinuée;
- analyser toute augmentation ou diminution des coûts.

Il est obligatoire de remplir un formulaire d'améliorations distinct quand les demandes de budget excèdent la limite approuvée dans le budget précédent. Le service des finances saisit ensuite les données dans la demande de gestion financière et utilise les tableaux provisoires, qui indiquent les éléments suivants :

- niveaux actuels des programmes et des services;
- version actuelle des subventions générales;
- effectif prévu;
- autres hausses de coûts prévues;
- possibilités de réaliser des économies qui permettront de réduire les coûts ou d'éliminer la répétition inutile des postes budgétaires.

Plus précisément, pour le budget, on tient compte d'une estimation de l'effectif, de l'affectation du personnel, des avantages sociaux du personnel, des demandes de financement pour les Lieux propices à l'apprentissage, des éléments allant à l'encontre de la rénovation des écoles admissibles au financement à long terme versé par la province, des tendances en matière de coûts énergétiques et de la répartition des langues, p. ex. effectif francophone ou autochtone, des crédits des élèves, etc.

Le conseil administratif examine le budget pour discuter et recommander diverses solutions de rechange visant à équilibrer le budget aux fins de l'examen du conseil scolaire. En avril, une fois le personnel affecté aux paliers élémentaire et secondaire, les données sur l'affectation et les contrats sont intégrées aux dépenses prévues au budget.

Le ministère de l'Éducation (EDU) envoie ensuite les règlements sur les subventions et un document sur le Web au conseil scolaire, qui doit examiner les calculs liés aux revenus à l'aide des nouvelles dispositions sur les subventions générales. Une fois le revenu du conseil scolaire confirmé en fonction des subventions pour les besoins des élèves (SBE), les dépenses prévues au budget sont examinées et rationalisées. Le

conseil administratif se réunit à maintes reprises pour examiner les demandes liées au budget et équilibrer les contraintes et les améliorations afin d'atteindre les objectifs d'apprentissage et de fonctionnement. Le service des finances prévoit différents scénarios et tient compte des mises à jour sur les retraites.

Le comité de vérification des finances examine les mesures ou les solutions de rechange proposées par le conseil d'administration pour résorber tout déficit de fonctionnement, la liste d'améliorations à apporter et les demandes formulées par l'administration, s'il y a lieu. Le comité se réunit deux à trois fois en vue de la présentation devant les conseillères et conseillers scolaires. Des mises à jour sur le budget sont également présentées dans le cadre des réunions du comité plénier et des réunions des conseillères et des conseillers scolaires, auxquelles assistent parfois le public et les médias.

Les conseillères et conseillers scolaires formulent des directives, et le comité de vérification des finances examine les recommandations définitives du conseil administratif pour équilibrer le budget. Il présente ensuite la version provisoire du budget aux conseillères et aux conseillers scolaires aux fins de discussion, d'examen et de rétroaction. Cette ébauche renferme de l'information détaillée, notamment les principaux éléments ainsi que les prévisions budgétaires originales et révisées des dernières années. Le document comprend les nouvelles dépenses et améliorations, l'analyse des soldes des fonds de réserve, une comparaison au chapitre des subventions d'une année à l'autre et la comparaison entre les coûts et les revenus pour ce qui est de l'éducation de l'enfant en difficulté. Une fois le budget approuvé par les conseillères et conseillers scolaires, il est présenté au ministère de l'Éducation.

La direction prévoit également des réserves dans le budget annuel, surtout pour les salaires, qui représentent plus de 80 % des dépenses du conseil scolaire. Ces renseignements sont communiqués aux membres du comité de vérification des finances. L'utilisation de ces fonds doit être approuvée par la haute direction, et on en informe les conseillères et conseillers scolaires.

Les modifications apportées au budget, s'il y a lieu, sont présentées à titre informatif aux membres du Conseil, en septembre. Elles découlent habituellement des changements apportés au modèle de dotation ou au financement annoncés par le ministère. Les modifications importantes apportées aux prévisions budgétaires (p. ex. au chapitre de l'affectation du personnel) sont présentées au Conseil à titre de mesures de suivi.

Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget

Les prévisions de l'effectif sont préparées par deux surintendantes ou surintendants responsables des écoles élémentaires et les surintendantes et surintendants de

l'éducation, des opérations et de la planification, respectivement. Ce processus est assez nouveau pour le conseil scolaire.

Les prévisions de l'effectif à l'échelle du système sont établies annuellement pour les écoles élémentaires et secondaires selon l'année d'études, le programme, la résidence et l'âge. Elles sont utilisées aux fins des prévisions budgétaires et des rapports sur le budget.

Pour ce qui est des prévisions pour le palier élémentaire, la surintendante ou le surintendant se fie sur les données du système d'information géographique (SIG) du Sault Ste. Marie Innovation Centre, les données sur le taux de natalité et les rapports sur la construction domiciliaire élaborés par les responsables de la ville. Ces renseignements sont combinés aux prévisions par année scolaire fournies par les directrices et directeurs d'école.

En ce qui a trait aux prévisions du palier secondaire, on crée un modèle de rétention de l'effectif pour le passage d'une année à l'autre à partir des données historiques et du suivi en cours d'année des élèves nouvellement inscrits ou qui transfèrent d'un système à un autre. Le modèle est adapté en fonction du taux de persévérance scolaire moyen et fondé sur les tendances actuelles de la population ainsi que les changements apportés aux programmes et aux adaptations. Les directrices et directeurs d'école présentent mensuellement les données sur l'effectif aux surintendantes et aux surintendants des affaires pédagogiques pour que l'administration du conseil scolaire soit informée des données à ce sujet. Comme on tient compte des données par année d'études dans le cadre de l'établissement du budget, tout changement important des prévisions de l'effectif est intégré au budget.

La planification de la dotation commence au tout début du processus d'élaboration du budget. Dans le cadre de la prévision des dépenses, les surintendantes et surintendants de l'éducation des écoles élémentaires et secondaires élaborent un modèle de dotation officiel. La superviseure ou le superviseur de la paie combine l'affectation du personnel aux diagrammes de dispersion sur les qualifications et l'expérience ainsi que les changements prévus dans la rémunération, et toutes ces données sont reflétées dans le document sur le budget. Ainsi, le personnel des finances peut formuler des attentes préliminaires de haut niveau sur les changements attendus sur le plan des revenus et des coûts comparativement à l'année précédente.

Identification des risques et stratégies d'atténuation

Le principal risque auquel le conseil scolaire est confronté est le rapport entre l'effectif et les recettes tirées des subventions. Le service atténue les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant étroitement l'effectif actuel et prévu. Il veille également à ce que le budget définitif des dépenses intègre tous les changements de coûts connus et tienne compte des subventions du

ministère. L'administration gère le risque lié à l'effectif en élaborant des prévisions conservatrices en matière de dotation pour assurer une certaine souplesse en cas d'écart important entre les prévisions sur l'effectif et l'effectif réel.

Les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés sont atténués grâce aux mesures de contrôle en matière d'approvisionnement et de budgétisation prévues dans le système financier actuel, qui respecte les principes de la comptabilité d'engagement. Si une demande d'achat excède le budget prévu, le système la repère aussitôt. Elle est ensuite transmise à la superviseure ou au superviseur de l'approvisionnement, qui l'examine attentivement avec l'auteur de la demande. De plus, la direction reporte les activités d'entretien à la fin de l'année pour être en mesure de répondre aux urgences liées à l'entretien pouvant se produire pendant l'année scolaire.

La direction a indiqué que les risques relevés pendant le processus d'élaboration du budget sont communiqués oralement aux membres du comité de vérification des finances. Comme prochaine étape, on incite la direction à consigner les risques liés au budget et à les communiquer aux membres du comité, aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées. Il est d'autant plus important de procéder ainsi en raison de la baisse des réserves du conseil scolaire que l'on constate depuis quelques années.

4.3 Information et analyse financières

L'examen des processus d'information et d'analyse financières vise à :

- déterminer s'il existe des méthodes permettant à la direction, aux conseillères et conseillers scolaires et au ministère de recevoir en temps opportun de l'information financière complète et exacte sur toutes les activités du conseil scolaire;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'information et d'analyse financières et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis aux intervenants.	Oui

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports financiers intermédiaires sont suffisamment détaillés (relèvent les écarts par rapport au budget, les comparent à des références appropriées et donnent les explications voulues) pour permettre de bien saisir la situation budgétaire de l'exercice en cours et les perspectives de tout l'exercice.	Non
La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Oui
La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.	Non
Des plans de vérification interne sont clairement documentés. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Oui
Le conseil possède un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	Non
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil et la direction prend des mesures suite aux recommandations.	Oui

Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré (BAS 2000) pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Ce système intègre le grand livre général (GLG), les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget et les modules d'approvisionnement. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction.

La superviseure ou le superviseur des services financiers établit le tableau des comptes dans le système financier, met à jour les alias et gère les droits d'accès au système. Le service d'approvisionnement inscrit les nouveaux fournisseurs dans le système financier, et ces derniers font l'objet d'un examen mensuel par la ou le chef des finances. Le système financier permet aux détentrices et aux détenteurs du budget (soit les directrices et directeurs d'école, les responsables et les surintendantes et surintendants) d'imprimer leurs propres rapports de suivi sur le budget.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

On sait que l'écart entre l'effectif actuel et prévu, combiné aux négociations de contrats, aux tendances macroéconomiques, aux directives du ministère et à d'autres éléments, peut causer des écarts entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Grâce aux rapports financiers intermédiaires, la direction peut faire un suivi des écarts et les communiquer aux conseillères et aux conseillers scolaires ainsi qu'à d'autres intervenants. À cette fin, le personnel des finances prépare des rapports financiers qui seront examinés par le conseil administratif et présentés aux conseillères et aux conseillers scolaires à titre informatif.

Des rapports sommaires trimestriels sont préparés à l'intention du comité de vérification des finances en ce qui concerne les comptes des dépenses liées ou non aux salles de classe. Le rapport comprend les dépenses et revenus prévus et actuels de même que le pourcentage des dépenses à ce moment de l'année. Le rapport est également présenté au conseil scolaire à titre informatif. Toutefois, on n'y indique pas les écarts comparativement aux tendances en matière de dépenses de l'année précédente. La direction a annoncé être prête à répondre aux questions à ce sujet, au besoin. De plus, le rapport ne comprend aucun énoncé sur les raisons des écarts, le cas échéant.

De plus, des rapports sommaires mensuels sur le budget sont présentés aux membres du conseil administratif. Ils comprennent une comparaison entre les dépenses actuelles et prévues pour l'année en cours et les deux années précédentes. Le rapport présente de l'information historique, mais il ne comprend pas le pourcentage des dépenses annuel à ce jour ni les pourcentages comparatifs de l'année précédente.

Le format des rapports financiers mensuels ou trimestriels varie grandement d'un conseil scolaire à un autre. Tout comme le font les autres conseils de la province, il est possible d'améliorer le rapport financier intermédiaire du ADSB pour qu'il contienne davantage d'information afin d'appuyer la prise de décisions éclairées. Voici ce que comprendrait un format plus informatif :

1. Une comparaison entre le budget annuel approuvé et les dépenses à ce jour exprimée sous forme de pourcentage du budget.

2. Le pourcentage comparatif pour chaque catégorie de dépenses/revenus, qui reflèterait le montant des « dépenses attendues à ce jour » comparativement aux moyennes historiques, au pourcentage de l'année précédente ou, concernant les salaires et les avantages sociaux, au nombre de membres du personnel et de paies traités à ce jour.
3. Des explications écrites de tout écart important relativement au pourcentage de dépenses prévu à ce jour. La direction devrait définir ce qu'on entend par « important » dans les rapports sur les écarts.
4. La confirmation que les perspectives budgétaires prévues sont équilibrées pour l'année, ou une explication de l'écart anticipé.

Le niveau des dépenses et des revenus détaillés présentés dépendra des préférences de la direction et des conseillères et des conseillers scolaires. Il comprendra au moins un résumé des principales catégories de dépenses et de revenus semblable à celui présenté dans les rapports financiers du ministère. La haute direction approuve les états financiers annuels en les signant avant de les présenter au ministère, et elle assure un suivi de la lettre que les vérificatrices et vérificateurs externes envoient à la direction.

La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies, ce dont il a été question dans le cadre des conversations avec des responsables du ministère.

Vérification

Le principal rôle de la vérificatrice ou du vérificateur interne est d'assurer encore davantage que les mesures de contrôle internes établies par la direction sont efficaces et respectent les politiques et procédures. Actuellement, le conseil scolaire n'a désigné ni vérificatrice ni vérificateur interne. La direction a signalé ne pas disposer des fonds nécessaires pour recruter quelqu'un à ce poste.

Chaque année, dans le cadre de la vérification annuelle des états financiers du conseil scolaire, les vérificatrices et vérificateurs externes procèdent à des vérifications dans quatre écoles, ce qui s'ajoute aux examens non officiels des écoles réalisés par la ou le chef des finances pendant l'année.

L'établissement du mandat d'une fonction de vérification interne aiderait le conseil administratif et les conseillères et conseillers scolaires à remplir leurs rôles en matière de gestion et de responsabilité. La fonction de vérification interne peut également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services. Elle devrait relever du comité de vérification des finances du

conseil scolaire. Les plans de vérification annuels seraient présentés au comité aux fins d'approbation, et tous les rapports lui seraient également présentés.

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité de vérification des finances, dont les membres sont nommés par les conseillères et conseillers scolaires. Ce comité doit l'aider à remplir ses obligations en matière de surveillance. Voici les devoirs et responsabilités clés du comité :

- relever les principaux risques pouvant avoir une incidence sur les rapports financiers du conseil scolaire et vérifier la gestion de ces risques;
- surveiller l'intégrité du processus d'établissement de rapports financiers et du système de mesures internes du conseil scolaire liés à la communication de l'information financière et au respect des règles de comptabilité.
- surveiller l'autonomie et le rendement des vérificatrices et des vérificateurs externes du conseil scolaire;
- assurer un moyen de communication entre les vérificatrices et vérificateurs externes et le conseil scolaire, notamment pour la présentation de comptes rendus au Conseil.

Le comité de vérification des finances compte au moins quatre conseillères ou conseillers scolaires choisis par le Conseil. La présidente ou le président doit obtenir une majorité des voix des membres du comité. Le comité se réunit au moins deux à trois fois par année ou plus souvent, au besoin.

La présidente ou le président du comité prépare ou approuve l'ordre du jour avant chaque réunion en consultation avec le personnel du conseil scolaire, d'autres membres du comité et des vérificatrices ou vérificateurs externes. Le comité compte sur la surintendante ou le surintendant des affaires, la ou le chef des finances, ou les personnes désignées à ce poste, comme ressources.

Le comité doit respecter un mandat qui fait l'objet d'un examen annuel et qui est présenté au conseil scolaire aux fins d'approbation en cas de modifications. Le comité examine les états financiers vérifiés annuels du conseil scolaire et les documents connexes, ce qui nécessite des discussions avec la direction et les vérificatrices et vérificateurs externes au sujet de questions importantes sur les principes et pratiques comptables de même que les prévisions et décisions importantes.

Les membres du comité consultent également les cadres supérieurs et les vérificatrices et vérificateurs externes pour évaluer l'intégrité des processus et des mesures de contrôle du conseil scolaire concernant les rapports financiers, ainsi que pour discuter des risques financiers importants et des mesures adoptées par la direction pour

surveiller, contrôler et signaler ces risques. De plus, le comité examine les principales conclusions des vérificatrices et des vérificateurs externes de même que les réponses de la direction à ce sujet.

Le comité de vérification des finances est chargé d'examiner l'autonomie et le rendement des vérificatrices et des vérificateurs ainsi que de formuler des recommandations au conseil scolaire quant à la nomination de ces personnes et à leur congédiement lorsque les circonstances l'exigent. Il formule également des recommandations concernant les frais et autres compensations importantes versés aux vérificatrices et aux vérificateurs externes. De plus, il se penche sur le plan de vérification des vérificatrices et des vérificateurs externes et leur évaluation de la qualité et du caractère approprié des principes comptables du conseil scolaire appliqués dans la préparation des rapports financiers.

Au moins une fois par année, le comité examine toute question juridique pouvant avoir une incidence importante sur les états financiers de l'organisme, son respect des mesures législatives en vigueur et les demandes envoyées par les organismes de réglementation ou les organismes gouvernementaux.

En plus des changements importants des dernières années dans le domaine de la comptabilité, la complexité des états financiers annuels augmente. Les membres du comité de vérification doivent comprendre en quoi consistent la comptabilité interne solide et les processus de contrôle du fonctionnement. Il faut envisager de désigner davantage de membres externes au comité des finances, qui agiraient à titre de conseillères et de conseillers. Ces derniers ne seraient pas des membres votants, puisque selon la législation actuelle, ce ne sont que les conseillères et conseillers scolaires qui sont considérés comme des membres votants au sein des comités permanents du Conseil. Selon les besoins du comité et de son mandat, il pourrait s'agir de comptables, d'avocats ou d'autres professionnels. Ainsi, des tiers objectifs participeraient à l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports en cours d'année produits par la direction.

Recommandations :

- Le personnel des finances devrait envisager de fournir davantage de rapports intermédiaires en suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport. Ainsi, la communication serait simplifiée, et on mettrait davantage l'accent sur les principales questions au moment de l'établissement de rapports financiers en cours d'année.
- La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil figurant à la

section 4.3 du présent rapport. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.

- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification des finances.

4.4 Gestion de la trésorerie

L'examen des processus de gestion de la trésorerie vise à :

- déterminer s'il existe des processus permettant l'utilisation optimale de l'encaisse, des investissements et des emprunts dans le conseil scolaire;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des investissements et des emprunts;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la trésorerie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Il existe un processus de gestion de l'encaisse qui maximise le revenu en intérêts et envisage périodiquement des investissements à court terme, le cas échéant.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Oui
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Non
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques. La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de	Oui

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
financement pour s'assurer que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	

Gestion des fonds dans les écoles

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que des moyens de contrôle adéquats soient en place pour protéger les fonds ne provenant pas du conseil scolaire et coordonner la présentation des rapports annuels touchant les recettes et dépenses des écoles et des conseils d'école.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le service des finances a regroupé les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière, avec laquelle il entretient une relation depuis plus d'une dizaine d'années. La direction n'a pas fait d'appel d'offres concernant les services bancaires du conseil scolaire depuis dix ans. Le ADSB a néanmoins été approché par d'autres institutions bancaires pour discuter de son entente, ce qui lui a permis de comprendre dans quelle mesure les conditions actuelles sont concurrentielles. De plus, le conseil a déjà comparé ses conditions bancaires à celles d'autres conseils scolaires dans le cadre d'un sondage sur les banques de l'Association ontarienne des agents de l'administration scolaire.

Le conseil scolaire possède deux comptes, l'un pour les transactions régulières, l'autre, distinct, pour les versements des retenues à la source. Il conserve une ligne de crédit annuelle et a négocié un taux d'intérêt de (taux préférentiel - 1,85 %) pour un solde de plus de deux millions de dollars et de (taux préférentiel - 2 %) pour un solde inférieur.

L'encaisse est vérifiée chaque jour, et les rapprochements bancaires sont effectués par le commis aux finances. Ce dernier élabore et met à jour un document sur la position de trésorerie en se fondant sur les comptes créditeurs anticipés, la rémunération, les rentrées de fonds du ministère et la perception de l'impôt. Le document sert à déterminer les fonds excédentaires pour les postes nécessitant un investissement à court terme (de 4 à 7 jours ou de 21 jours). Le conseil scolaire est doté d'une politique sur les investissements qui fait référence aux dispositions de la *Loi sur l'éducation*.

Conformément à la politique sur les investissements, les investissements de moins d'une semaine sont effectués en tant qu'investissements à un jour à la banque du conseil scolaire, ce qui fait que l'intérêt accumulé (moins de frais à payer) excède les intérêts qui seraient générés en laissant les fonds dans le compte bancaire du conseil. Sinon, les fonds sont déposés dans le compte bancaire du conseil afin de profiter du taux d'intérêt de la prime négocié par la direction. En cas de surplus temporaire, la ou le

chef des finances effectue des investissements officiels en lançant un appel d'offres auprès des fournisseurs de services financiers. Le conseil scolaire a établi des critères que doivent respecter les institutions financières pour présenter une offre concernant des investissements.

L'institution financière doit :

- conserver une situation financière solide pour assurer le conseil scolaire qu'il sera remboursé à l'issue de la maturation de l'investissement;
- présenter des offres uniquement pour les instruments financiers approuvés en vertu du Règlement de l'Ontario 471/97 (« Placements admissibles »), prévus par l'article 241 de la *Loi sur l'éducation*;
- répondre très rapidement aux appels d'offres du conseil scolaire pour éviter que ce dernier ne perde les offres élevées d'autres institutions en raison de l'expiration du délai prévu pour confirmer l'offre;
- continuer de répondre à la majorité des appels d'offres liés aux investissements;
- continuer de démontrer sa capacité à demeurer compétitive en réussissant à obtenir certains investissements sur une base continue.

Les décisions relatives aux investissements sont approuvées par signature par la ou le chef des finances avant d'être exécutées.

La direction fait état des revenus générés par les investissements dans un poste des rapports trimestriels présentés aux conseillères et aux conseillers scolaires. Il faudrait envisager d'élaborer un rapport annuel sur les investissements qui serait distribué aux conseillères et aux conseillers scolaires et qui fournirait des détails sur les activités d'investissement du conseil.

Le conseil scolaire doit également maintenir son fonds de réserve pour être prêt en cas d'imprévu. Plus précisément, il doit posséder des réserves dans les catégories suivantes : le capital, les fonds reportés, les fonds de roulement et la gratification pour les années de service et la retraite. La direction doit obtenir l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires pour déplacer des sommes des fonds de roulement aux fonds de fonctionnement. Au cours des dernières années, une partie des fonds de roulement du conseil scolaire a servi à couvrir les dépenses liées à l'éducation de l'enfance en difficulté, au remplacement des enseignantes et des enseignants et à d'autres imprévus. Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient établir une ligne directrice sur le niveau approprié des réserves pour le ADSB et penser à établir un plan visant à renflouer la réserve pour fonds de caisse, au besoin.

Gestion des fonds dans les écoles

Les écoles sont responsables de leurs propres comptes bancaires. Elles peuvent faire affaire avec la même institution bancaire que le conseil scolaire, mais l'administration centrale du conseil ne rend pas cette mesure obligatoire en raison de l'emplacement éloigné de certaines d'entre elles. Le conseil scolaire a adopté les « Guidelines for School Generated Funds » élaborées par le comité des finances de l'Ontario Association of School Business Officials. Ces lignes directrices ont été communiquées dans les écoles.

On se sert du logiciel ArgentScolaire.NET pour assurer le suivi des rapports financiers sur les activités de financement organisées dans les écoles et assurer l'intégrité de la responsabilisation quant aux fonds des écoles. Les directrices et directeurs d'écoles et les secrétaires ont été formés pendant son introduction, et les nouvelles secrétaires ont suivi une formation au besoin. Les écoles doivent remplir les rapprochements bancaires mensuels. Une fois par année, les écoles présentent les rapports approuvés pour les transactions de l'année et les rapprochements bancaires de fin d'année. La ou le chef des finances effectue des examens non officiels des écoles, et les vérificatrices et vérificateurs externes réalisent chaque année des vérifications dans des écoles.

Les secrétaires sont responsables de recueillir des fonds au sein de l'école. Même si l'administration du conseil scolaire fournit des formulaires standards à cette fin, le processus n'est ni officiel ni appliqué uniformément dans toutes les écoles. La direction devrait envisager d'élaborer une procédure pour la collecte de fonds qui assurerait la cohérence et renforcerait le processus.

Recommandation :

- La direction devrait examiner périodiquement les relations bancaires du conseil scolaire et envisager de lancer un appel d'offre pour ces services afin d'être certaine de bénéficier de conditions financières et de taux concurrentiels.

4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions

L'examen des processus de gestion des recettes non tirées de subventions vise à :

- déterminer s'il existe des processus permettant de consigner en temps opportun et de façon complète et précise les différents types de recettes non tirées de subventions;
- déterminer s'il existe des contrôles internes pour appuyer le traitement approprié de l'encaisse et sa bonne gestion;

- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

La gestion des recettes non tirées de subventions est un domaine fonctionnel de petite envergure pour le conseil scolaire étant donné que ces recettes ne constituent qu'environ 5 %⁴ de son budget global sans compter les revenus d'intérêts et les « autres subventions ». Ce pourcentage est plus élevé que ce qui est habituellement observé dans d'autres conseils scolaires en raison de la population relativement importante d'élèves autochtones qui entraîne la collecte de droits de scolarité auprès des conseils de bande des Premières nations. Le conseil scolaire reçoit du ministère des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinées à des initiatives précises, ce qui fait que le conseil doit se soucier des recettes non tirées de subventions.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des recettes non tirées de subventions et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion de recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a établi des politiques et modalités pour l'application de ses barèmes des droits.	Oui

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Des systèmes électroniques d'inscription et de paiement sont utilisés au besoin (p. ex., éducation permanente, permis d'utilisation des locaux et location).	Oui
Le personnel surveille toutes les sources de recettes pour assurer leur intégralité et leur conformité avec les politiques. Des plans d'action et des	Oui

⁴ D'après les états financiers de 2006-2007. Comprend 4,7 millions de dollars au titre des droits versés par les Premières nations, 0,7 million de dollars à celui des revenus divers - conseils scolaires et 1,4 million de dollars à celui des autres droits et revenus sur un revenu total d'environ 131 millions de dollars

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
processus permettent de maximiser le recouvrement, notamment en obtenant des évaluations du crédit et du risque.	
Le budget du conseil précise les recettes et dépenses pour chaque programme approuvé dans le cadre de l'autre financement des programmes d'éducation. La direction surveille l'activité et veille à ce que les conditions soient respectées.	Oui

Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire dispose des sources de recettes non tirées de subventions potentielles suivantes :

- éducation des adultes et éducation permanente;
- utilisation des écoles par la collectivité;
- ententes sur les droits de scolarité conclues avec les conseils de bandes;
- élèves possédant un visa;
- exploitation des cafétérias;
- exploitation des services de garderie;
- utilisation commune des moyens de transport et des écoles/installations.

Le conseil scolaire a élaboré et affiché sur son site Web une politique sur l'utilisation des écoles par les collectivités. Cette politique servira de ligne directrice pour la location d'installations, le paiement de permis et le prélèvement des barèmes tarifaires.

Le conseil scolaire entretient de bonnes relations de travail avec les bandes autochtones. La direction a indiqué qu'on recouvrera bientôt la totalité des droits de scolarité grâce aux négociations en cours avec certains conseils de bande au sujet du paiement des intérêts sur les arrérages des droits impayés. De plus, au moment de l'examen, le conseil scolaire négociait de nouvelles ententes avec les Premières nations qui comprendraient un modèle de fixation des prix fondé sur le recouvrement des coûts.

Le conseil scolaire est également responsable de la perception d'impôts dans les cantons non organisés situés au nord de Sault Ste. Marie. À cette fin, il dispose d'une politique sur la perception d'impôts, dont la dernière mise à jour remonte à 1998.

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire n'utilise pas de système automatisé pour recueillir les recettes non tirées de subventions. Toutefois, la direction procède à la transition vers un système d'autorisation en ligne concernant l'utilisation des écoles par les collectivités, et elle conçoit actuellement une application de gestion interne. Le système pourrait servir à produire des rapports de gestion périodiques et à améliorer l'expérience du client.

Le conseil scolaire compte une administratrice ou un administrateur responsable de la surveillance et de la gestion globales des programmes d'éducation aux adultes et d'éducation permanente. Les services de garde paient des coûts marginaux au conseil scolaire pour la construction originale et tous les autres coûts marginaux découlant des dépenses de construction, qui sont souvent minimes.

Tel qu'il est indiqué ci-dessus, le conseil scolaire doit également percevoir les impôts fonciers, les taxes de loisirs et les impôts fonciers provinciaux provisoires dans les cantons non organisés situés au nord de Sault Ste. Marie. Ainsi, la direction a officiellement établi des exigences en matière d'impôt foncier conformément aux lois du ministère des Finances. On a indiqué que la direction avait adopté des mesures progressives fructueuses pour réduire le nombre de comptes en souffrance.

Conformément aux ententes sur les droits de scolarité, le service des finances a établi des comptes clients distincts pour gérer les revenus des conseils de bande. Ces derniers reçoivent une facture deux fois par année, qu'ils doivent acquitter dans les 30 jours. Le recouvrement des frais imputés à ce compte est reporté à titre de poste budgétaire distinct à l'intention des conseillères et des conseillers scolaires dans les rapports financiers trimestriels.

Les subventions pour APE accordées au conseil scolaire sont destinées aux surintendantes et aux surintendants appropriés ou aux chargées ou aux chargés de projet. Le système financier crée un nouveau code de projets pour chaque subvention pour APE, en plus d'y assigner un code GLG dans les postes des ressources et des dépenses. La chargée de projet ou le chargé de projet responsable de ces projets surveille étroitement les comptes et fait un suivi sur les dépenses en cours d'année.

Tout report de fonds à la prochaine année scolaire est examiné par le conseil administratif et approuvé par la directrice ou le directeur et la surintendante ou le surintendant des affaires.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et pratiques d'approvisionnement permettant au conseil scolaire d'acquérir des biens et services grâce à un processus ouvert, équitable et transparent;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer l'approvisionnement et le processus de paiement connexe;
- déterminer si les processus du conseil scolaire lui permettent d'optimiser ses ressources pour tous les biens et services qu'il acquiert;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'approvisionnement et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Politiques et modalités d'approvisionnement

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour de temps à autre.	Non
Les critères de sélection des fournisseurs incluent des éléments allant au-delà des coûts les moins élevés, notamment le coût total de possession, la valeur, la qualité et l'approvisionnement compétitif (notamment le recours à la publicité pour les DP et les offres au-dessus d'un niveau défini).	Oui
Les responsables des achats surveillent et assurent la conformité aux politiques et modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

Participation à des consortiums d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La stratégie d'approvisionnement comprend la participation à des consortiums ou des coopératives pour réaliser des économies.	Oui
La direction évalue et élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Oui

Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation correspondent aux postes ou rôles et font l'objet d'une surveillance par les chefs de service relativement à la conformité.	Non

Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités concernant l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles sont consignées par écrit et communiquées aux utilisateurs par le biais de séances de formation régulières et d'une surveillance.	Oui

Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Un triple rapprochement automatique (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé.	Non
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.	Oui

Utilisation du transfert électronique de factures

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction maximise le recours au traitement électronique des factures (TEF) pour les paiements.	Non

Politiques et modalités d'approvisionnement

Le conseil scolaire dispose d'une politique sur l'approvisionnement approuvée pour l'acquisition de biens et de services de qualité qui régit l'ensemble des écoles et des unités administratives. La politique figure sur le site Web du conseil scolaire. Sa dernière mise à jour remonte en 1998, au moment de la fusion.

La surintendante ou le surintendant des affaires est entièrement responsable d'établir et de maintenir des pratiques d'approvisionnement appropriées. La politique d'approvisionnement vise à :

- assurer le respect de normes appropriées dans le cadre de l'achat de tous les biens et services;
- assurer la gestion économique et efficace de l'argent des contribuables en se procurant les biens et services par voie de concours au prix le plus bas selon le degré de qualité requis;
- fournir un niveau de services approprié pour obtenir les biens et services dans les délais prévus par les écoles et les services;
- éviter le chevauchement, le gaspillage et l'obsolescence en normalisant l'ensemble des achats, dans la mesure du possible;
- surveiller les achats et assurer la conformité;
- adopter des mesures pour veiller à ce que le personnel respecte l'ensemble des politiques et procédures.

Conformément à la politique, le conseil scolaire appuie l'acquisition de fournitures et d'équipement fabriqués au Canada et non de produits équivalents fabriqués à l'étranger, à moins que le prix de ces derniers corresponde à moins de 90 % du prix des produits canadiens. La direction a indiqué que les décisions d'approvisionnement sont prises en mettant l'accent sur le coût total de la possession au cours du cycle de vie du produit, et non uniquement sur le prix initial de l'acquisition.

La direction veille à ce que les nouvelles directrices et les nouveaux directeurs d'école ainsi que les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires soient mis au courant des politiques d'approvisionnement dans le cadre de leur formation initiale. En cas de non-respect des politiques, la question est examinée attentivement lors des réunions annuelles avec les directrices et directeurs d'école.

Le conseil scolaire est doté de politiques approuvées conformément aux directives formulées par le ministère au printemps 2007. Les politiques suivantes ont été adoptées puis publiées sur le site Web du conseil scolaire :

- Use of Board credit cards (utilisation des cartes de crédits du conseil scolaire) (avril 2007)
- Travel, Meals and Hospitality (frais de déplacements, de repas et d'hébergement) (avril 2007)
- Advertising (publicité) (avril 2007)
- Purchasing (approvisionnement) (juin 1998)

Participation à des consortiums d'achat

Le conseil scolaire est membre de l'Ontario Public Buyers Association et a collaboré avec la Catholic School Boards Services Association (CSBSA) pour l'achat d'électricité.

La direction a réussi à obtenir des contrats pour des photocopieurs, du gaz naturel, des assurances et un réseau étendu (WAN) grâce à sa participation à divers partenariats et consortiums. Le conseil scolaire a conclu un contrat sur des services communs par l'entremise de Services communs de l'Ontario (SCO), qu'il a mis à contribution pour se procurer un service de messagerie.

Le conseil scolaire met également à jour un catalogue à l'intention du personnel des écoles et de l'administration du conseil scolaire.

Niveaux de pouvoir d'achat

La politique d'approvisionnement prévoit les limites/exigences suivantes en matière d'approvisionnement :

- Pour les bons de commande de 5000 \$ à 10 000 \$, il faut obtenir un devis écrit de plusieurs fournisseurs potentiels. Le conseil scolaire possède une liste des fournisseurs approuvés à qui demander un devis.
- Pour les achats de plus de 10 000 \$, on place une publicité pour recevoir des offres si le produit se prête à un appel d'offres.

Les responsables du service de l'approvisionnement assurent le respect des exigences prévues par la politique, qui est également vérifié par le système financier. Toutefois, la politique ne prévoit aucun niveau d'autorisation précis pour l'approvisionnement. La direction devrait envisager de revoir la politique afin d'inclure des degrés d'approbation selon le poste ou le domaine d'activités.

On a signalé que la politique d'approvisionnement n'avait été ni examinée ni mise à jour depuis dix ans. Le conseil scolaire devrait l'examiner et communiquer les modifications au personnel de l'ensemble du système.

Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles

Le conseil scolaire a clairement communiqué la politique sur l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles qui est à jour depuis avril 2007.

Toutes les demandes de cartes de crédit institutionnelles doivent être approuvées par la directrice ou le directeur ou la personne désignée, qui doit ensuite passer en revue la politique avec l'employée ou l'employé à qui on a accordé une carte de crédit

institutionnelle. Une surintendante ou un surintendant ou la directrice ou le directeur approuve les dépenses liées aux cartes de crédit. Les reçus des dépenses sont remis à la secrétaire ou au secrétaire de la surintendante ou du surintendant des affaires ou à la personne désignée à l'un de ces postes, et les factures accompagnées des reçus sont approuvées par la directrice ou le directeur et la surintendante ou le surintendant des affaires ou la personne désignée à l'un de ces postes.

Comme c'est le cas dans d'autres conseils scolaires du nord de l'Ontario, les déplacements de certains membres du personnel entraînent des dépenses importantes. L'administration utilise en tout cinq cartes de crédit : le personnel des installations utilisent trois cartes (pour se procurer de l'essence, des services pour les véhicules du service d'entretien et des produits commerciaux dans certains magasins de détail), et la superviseure ou le superviseur de l'approvisionnement et la surintendante ou le surintendant des affaires possèdent chacun une carte de crédit comportant une limite de 50 000 \$.

On privilégie notamment l'utilisation de cartes de crédit personnelles, et on rembourse les dépenses d'entreprise au moyen du processus de remboursement habituel. Le conseil scolaire devrait examiner sa politique et sa procédure actuelles pour assurer un contrôle financier et vérifier la validité des dépenses portées aux cartes de crédit institutionnelles.

Actuellement, le conseil scolaire ne délivre pas de cartes de crédit pour petits achats. Pour l'achat de fournitures de bureau de faible valeur, il se sert plutôt de bons de commande permanents de détaillants sélectionnés. Il s'agit d'une chance pour le conseil scolaire, puisqu'on ne peut se servir de bons de commande permanents pour tous les achats. De plus, ce ne sont pas tous les fournisseurs qui les acceptent.

Il faudrait envisager de consolider les activités d'approvisionnement et de paiement des achats fréquents de faible valeur. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait analyser les bons de commande par utilisateur, par unité administrative, par valeur de la transaction et par catégorie d'achats. Ainsi, il pourrait concevoir un programme de cartes de crédit pour petits achats optimal pour assurer l'efficacité maximale des achats tout en assurant un contrôle budgétaire.

Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement

Le conseil scolaire se fie principalement sur le module d'approvisionnement intégré au système financier pour traiter son cycle d'achat / paiement. Les écoles créent une demande sur papier à l'aide d'un formulaire standard. Cette demande est ensuite approuvée par la ou le responsable ou la directrice ou le directeur d'école, puis la ou le secrétaire remplit une demande électronique. La direction devrait vérifier s'il existe une façon d'automatiser l'étape des copies papier (pour ce qui est des produits et services en technologie de l'information (TI), le service de la technologie de l'information (TI) a

directement créé une fonction pour remplir les demandes électroniques dans le système).

La demande électronique est ensuite examinée par le service d'approvisionnement centralisé, qui s'assure du respect des politiques et de l'application appropriée des taxes et relève les demandes qui excèdent le budget. La création d'une demande électronique dans le système crée une obligation liée à un compte. Une fois la demande approuvée et soumise en ligne, les fonds nécessaires sont automatiquement gelés. Le système génère un avertissement si le bon de commande excède le budget. Le cas échéant, les demandes sont transmises à la superviseure ou au superviseur de l'approvisionnement aux fins d'approbation. Toutes les autres demandes sont sauvegardées et approuvées, et un bon de commande est ensuite créé.

Une liste préliminaire des bons de commande est imprimée. La superviseure ou le superviseur de l'approvisionnement l'examine avant d'en imprimer la version définitive. Après un dernier examen, la superviseure ou le superviseur de l'approvisionnement imprime les bons de commande et les transmet aux fournisseurs par courriel, par télécopieur ou par la poste. La direction devrait évaluer s'il est pertinent de créer et d'examiner les bons de commande, étant donné qu'il existe déjà un processus de vérification de l'approbation des demandes et de contrôle budgétaire.

Les biens sont envoyés directement à l'établissement, sauf si les achats en masse sont faits par l'administration centrale du conseil scolaire. Le cas échéant, les biens sont envoyés à l'administration du conseil scolaire. À la réception des biens, un double rapprochement automatique est effectué à l'aide du bordereau d'expédition et du bon de commande. Le fournisseur remet la facture à l'administration du conseil scolaire, qui la compare avec le bon de commande. Pour les factures de plus de 1000 \$, une copie de la facture est remise aux écoles pour confirmer la réception des biens. Ces factures sont saisies dans le système, et elles sont laissées ouvertes jusqu'à ce que l'école confirme les achats. Le personnel du service des installations effectue un rapprochement entre les factures des biens acquis par le service d'entretien, les bons de commande et les pièces reçues. La direction devrait tirer profit du triple rapprochement automatique du BAS 2000 pour automatiser le processus de rapprochement de toutes les factures.

Pour compléter le cycle d'achat / paiement, on évalue l'exactitude de la liste préliminaire des lots de factures en la comparant aux bons de commande. Après examen de la liste définitive des factures, des chèques sont remis aux fournisseurs. Les factures envoyées au service d'approvisionnement sans les bons de commande assortis sont envoyées aux écoles, qui doivent les approuver et en évaluer les détails.

La direction devrait examiner son cycle d'achat / paiement pour en optimiser l'efficacité en général et maximiser l'efficacité du processus. Par exemple, elle devrait envisager

d'automatiser la première étape du processus, qui consiste à remplir des demandes, sur copie papier puis à les faire approuver par la ou le responsable ou la directrice d'école ou le directeur d'école. De plus, la direction pourrait consolider le processus de double rapprochement automatique, qui est actuellement fragmenté entre les services de l'information, des comptes créditeurs et des installations.

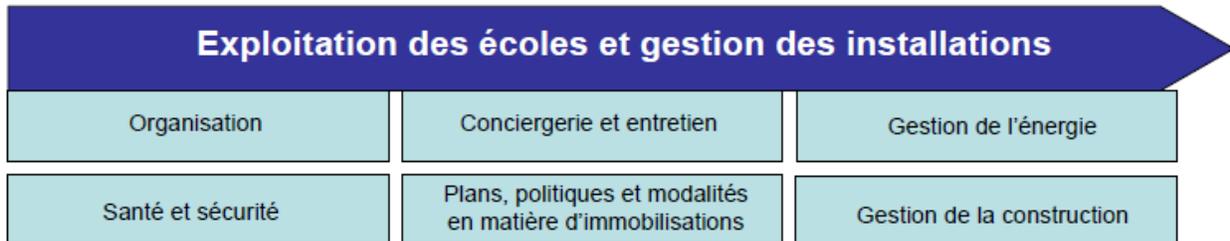
Utilisation du transfert électronique des factures

Le conseil scolaire utilise actuellement les TEF pour traiter les retenues à la source, alors que les autres paiements sont effectués par chèque. Cette occasion pourrait permettre au conseil scolaire d'accroître l'efficacité de ses processus.

Recommandations

- Le service devrait examiner sa politique d'approvisionnement pour que les seuils d'approbation soient adaptés en fonction du poste ou du domaine d'activités, ce qui permettrait d'harmoniser les besoins du conseil scolaire et d'assurer la conformité avec les autres conseils.
- Le conseil scolaire devrait examiner sa politique et ses procédures actuelles sur l'utilisation et la distribution des cartes de crédit institutionnelles.
- La direction devrait évaluer l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats, et ce, afin de réduire le volume de factures traitées par le service de comptabilité. Elle devrait analyser les transactions et les dépenses liées aux bons de commande (y compris les bons de commande permanents) pour déterminer les seuils optimaux qui permettront d'assurer le contrôle budgétaire et la gestion des factures.
- La direction devrait examiner attentivement le cycle d'achat / paiement du conseil scolaire pour valider l'efficacité du processus et les possibilités d'efficience indiquées dans la section 4.6 du rapport.
- Le personnel des finances devrait utiliser le TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés. La direction pourrait souhaiter examiner la capacité du TEF avant de lancer un prochain appel d'offres pour les services bancaires.

5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil, en particulier des écoles, est un facteur important qui contribue au rendement des élèves. Elle permet en effet de créer un milieu propice à l'apprentissage, mais aussi d'assurer un niveau de propreté et d'entretien qui respecte ou dépasse les normes, d'examiner les opportunités d'augmenter l'efficacité énergétique et de répondre aux besoins du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité. La direction utilise des méthodes efficaces et efficaces de conception et de construction des nouvelles installations.

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des principales pratiques en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de notre examen des données fournies par le conseil et de notre travail sur le terrain, dont des entrevues avec le personnel chargé de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations, ainsi que du suivi et de la confirmation des renseignements.

5.1 Organisation des opérations et des installations

L'examen de l'organisation des opérations et des installations vise à :

- déterminer si les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont établi des politiques et modalités qui appuient les principales fonctions et activités du service, les moyens efficaces de contrôle interne et la gestion financière;
- déterminer si le service appuie l'ensemble des buts et priorités et les obligations de rendre compte que le conseil scolaire a établis pour appuyer les objectifs et stratégies en matière de rendement des élèves;
- évaluer l'efficience et l'efficacité de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et les pratiques opérationnelles nécessaires;

- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des opérations et des installations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales et pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations sont consignés dans le plan annuel du service qui correspond au plan d'amélioration annuel du conseil et qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales et pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Le service des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
La haute direction des opérations et des installations possède les titres professionnels (p.ex., ingénieur) et / ou l'expérience sur le terrain voulus.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales et pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction dispose de processus pour surveiller le respect des politiques.	Oui
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui
La direction offre régulièrement des séances de formation et de sensibilisation aux politiques et modalités dans le cadre d'un plan de perfectionnement professionnel continu tenant compte des nouvelles exigences réglementaires.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des installations a établi un bref plan d'exploitation annuel qui comprend les objectifs classés par ordre de priorité. Chaque objectif est assorti d'un service responsable, d'un budget et de propositions de délais. Au nombre des faits saillants du plan d'exploitation de 2008-2009 figurent la mise en œuvre de procédures d'exploitation uniformisées (PEU), la mise à jour du plan d'immobilisations de dix ans, la mise à niveau de l'équipement et les appels d'offres concernant les projets de renouvellement des installations de 2008-2009.

Bien qu'il faille reconnaître que le service a adopté certains principes de planification annuelle, il est toujours possible d'augmenter la rigueur et l'harmonisation du processus. Plus précisément, on peut renforcer le plan en l'harmonisant au plan stratégique global et au plan d'amélioration annuel du conseil scolaire. Il serait également utile de fournir davantage de détails sur un nombre réduit d'activités pour que le personnel du service et du conseil scolaire comprenne mieux les priorités annuelles. De plus, le conseil administratif devrait approuver le document de planification en même temps que les rapports périodiques sur le progrès.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des installations relève de la surintendante ou du surintendant des affaires par l'entremise de la directrice ou du directeur des installations, qui supervise les fonctions de la planification de la réfection et des immobilisations, des services d'entretien et de conciergerie, des services de transport, de l'administration et de l'utilisation des installations par la collectivité. Chacune de ces fonctions est dirigée par une superviseuse ou un superviseur, qui relève de la directrice ou du directeur des installations. La directrice ou le directeur des installations reçoit également l'appui de deux coordonnatrices ou coordonnateurs du secteur pour gérer l'aspect géographique lié au conseil scolaire. Le conseil scolaire compte environ onze préposées et préposés à l'entretien et 165 concierges. Ces derniers gèrent les divers établissements du système scolaire.

Les rôles et responsabilités associés à ces postes sont clairement définis dans l'organigramme et bien compris à l'échelle de l'organisation. Le personnel clé du service possède les titres professionnels requis ou une expérience sur le terrain pertinente. Ils font partie de divers comités provinciaux afin de se tenir au courant des principales pratiques et des nouvelles lignes directrices.

Surveillance et communication des politiques

Le conseil scolaire dispose de diverses politiques et procédures d'exploitation connexes pour gérer ses installations et ses activités. Les politiques couvrent la gestion de l'amiante, l'utilisation externe des installations fermées du conseil, l'examen des

installations destinées aux élèves et les appels d'offres concernant les projets de construction d'immobilisations. C'est la direction qui assure le respect des politiques.

Le service des installations coordonne également les initiatives périodiques suivantes : vérification mensuelle des alarmes d'incendie, vérifications mensuelles et annuelles des extincteurs, nettoyage et entretien annuel des fournaies, rinçage quotidien et consignation, tests annuels de détection du plomb dans les réseaux d'eau et programme global annuel de gestion des déchets dangereux.

Recommandation :

- Le service des installations devrait élaborer un plan annuel plus officiel qui serait harmonisé avec le plan stratégique et le plan d'amélioration du conseil scolaire. De plus, un plan plus précis permettrait au personnel du service et du conseil scolaire de mieux comprendre les priorités annuelles. Le service pourrait faire un suivi et présenter des rapports sur ses priorités et objectifs pendant l'année.

5.2 Conciergerie et entretien

L'examen des services de conciergerie et d'entretien vise à :

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien agissent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé pour les élèves;
- déterminer si le service possède la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer si les contrôles internes permettent de gérer efficacement les services et dépenses de conciergerie et d'entretien;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de services de conciergerie et d'entretien et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien.

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Oui
Le modèle d'affectation de la direction en matière d'entretien permet l'utilisation optimale du personnel.	Oui

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
En s'appuyant sur les idées des intervenants, la direction élabore un plan annuel et pluriannuel (trois à cinq ans) d'entretien dans lequel elle tient compte de ses priorités en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien. Les résultats permettent d'améliorer le milieu d'apprentissage des élèves. Le plan, qui prévoit une utilisation optimale des subventions disponibles (subvention de renouvellement annuelle et subvention « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	Oui

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un plan annuel de formation pour le personnel prévoit un perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences réglementaires.	Oui

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système de gestion du stock permet de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.	Oui
Des normes communes assurent l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et celle des opérations.	Oui

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système d'ordre de travail permet de consigner, surveiller et évaluer les coûts des projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Oui
La direction évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses services d'entretien et de conciergerie et de ses pratiques à cet égard.	Oui

Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien

Le service des installations a conçu un modèle d'affectation du personnel chargé des services de conciergerie qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources pour mettre en œuvre les normes et pratiques du conseil scolaire en matière de nettoyage. Un comité composé de représentantes et de représentants de la direction et du syndicat utilise le modèle de nettoyage pour répartir le personnel dans les écoles. Voici les principes clés qui sous-tendent le modèle :

1. Horaire de nettoyage standard et régulier pour que chaque salle de classe fonctionnelle soit nettoyée tous les jours de classe.
2. La norme de nettoyage décrite au n° 1 respecte des critères plus élevés que celle du modèle de nettoyage selon l'alternance des jours.
3. Le temps nécessaire pour accomplir des « tâches d'entretien mineures » (p. ex. réparation d'appareils d'éclairage, de charnières de portes et de cabines de toilettes, renforcement et nettoyage des machines, des appareils sanitaires et des étagères) sera incorporé.
4. Achat et utilisation d'équipement de nettoyage automatisé pour améliorer l'efficience et l'efficacité du nettoyage tout en réduisant les risques de blessures. Cette mesure permettra de diminuer le nombre de demandes présentées à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT).
5. En cas de circonstances atténuantes, il faudra peut-être s'écarter quelque peu du modèle pour maintenir l'efficacité ou répondre aux besoins opérationnels.
6. Établir des PEU pour l'ensemble du personnel chargé des services de conciergerie et d'entretien.

Le modèle a été conçu après la fusion, et il a été examiné de nouveau en 2006 par la superviseure ou le superviseur du service de conciergerie, des représentantes et des représentants syndicaux et des directrices et directeurs d'école.

Actuellement, le service de conciergerie du conseil scolaire compte 158 employées et employés à temps plein et à temps partiel et dix-huit employées et employés occasionnels. En moyenne, on assigne une employée ou un employé pour trois salles de classe. Le licenciement de trois membres du personnel était attribuable aux fermetures d'école survenues en 2007 et en 2008.

Le service a établi des PEU pour assurer la conformité aux normes de propreté dans les divers établissements. Un manuel de conciergerie a été élaboré afin d'atteindre les objectifs suivants :

- fournir des consignes et des lignes directrices visant à promouvoir des normes uniformes et sûres à l'échelle du district;
- améliorer la communication entre les membres du personnel chargé des services de conciergerie afin qu'ils abordent les questions du fonctionnement et de la propreté des lieux et règlent les problèmes qui y sont liés;
- fournir un document global pour aider le personnel chargé des services de conciergerie à accomplir les tâches quotidiennes;
- améliorer les normes et les pratiques de travail;
- assurer le respect de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*.

Le personnel chargé des services d'entretien compte une technicienne ou un technicien spécialisé dans l'entretien des fournaies, une charpentière ou un charpentier, une électricienne ou un électricien, une plombière ou un plombier et une technicienne ou un technicien en chauffage, ventilation et conditionnement d'air (CVCA). Le conseil scolaire compte également sur les services d'entrepreneurs externes pour des tâches habituellement confiées au personnel interne, y compris la préparation des bons de travail et les projets d'urgence importants.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Les infrastructures du conseil scolaire sont vieillissantes; en effet, près de 75 % des écoles ont plus de quarante ans. En 2002, la direction a effectué un examen complet des établissements afin d'élaborer un plan d'entretien pluriannuel. Les données recueillies ont été combinées aux bons de travail d'entretien. En se fondant sur ces renseignements de même que sur les consultations avec les directrices et directeurs d'école, les superviseures et superviseurs de l'entretien et le personnel chargé des

services de conciergerie, un plan d'entretien annuel a été élaboré. Ce plan a été examiné par le conseil administratif et le comité de vérification des finances avant d'être présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires aux fins d'approbation. Le plan approuvé a ensuite été présenté de nouveau aux directrices et aux directeurs d'école. Le plan brosse le tableau des projets ainsi que des coûts connexes en matière de main-d'œuvre et de matériaux, en plus de présenter une estimation du nombre d'heures de travail requis. Ces données sur les projets servent à générer des bons de travail en cours d'exercice.

Une fois par année, le service demande l'avis des directrices et des directeurs d'école, ce qui permet à chaque milieu scolaire de déterminer ses propres exigences quant à son milieu d'apprentissage. Le cadre permet au conseil scolaire d'obtenir une rétroaction, de déterminer les besoins en matière d'immobilisations et de concevoir des programmes d'entretien annuels.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

La direction appuie le perfectionnement du personnel des installations. Le service a conçu une trousse d'orientation à l'intention des nouveaux employés qui comprend de l'information sur les protocoles, les conventions collectives et les exigences administratives. À cette trousse s'ajoutent des journées de perfectionnement professionnel organisées deux fois par année, qui portent notamment sur les PEU. La formation traite de divers aspects, notamment les procédures à suivre en cas de travail autonome, l'utilisation sécuritaire des échelles, les normes en matière de santé et de sécurité, le code de conduite, le signalement des absences, la sécurité liée aux alarmes d'incendie et aux extincteurs, la manipulation de l'équipement, l'accès aux toits, le stress thermique et l'enlèvement sécuritaire des déchets. Les séances de formation de l'automne couvrent notamment la sécurité lors du soufflage de la neige, les procédures de pelletage de la neige et d'épandage de sable et de sel, les procédures de vérification des écoles et les procédures liées à la fournaise.

Le personnel chargé des services d'entretien se réunit une fois par mois pour se mettre à jour. On utilise également ces réunions pour offrir des formations sur différents sujets, par exemple sur la réanimation cardio-respiratoire. Les séances de formation portent notamment sur le code de conduite, le signalement des absences, l'accès aux toits, l'utilisation sécuritaire des échelles, le travail autonome et les techniques sécuritaires de manipulation de l'équipement. De plus, le conseil scolaire propose des cours de conduite préventive offerts par la Transportation Health and Safety Association of Ontario.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

La gestion des fournitures de conciergerie est assurée par l'administration du conseil scolaire.

Le contrat concernant les fournitures de nettoyage est renouvelé tous les deux ans. Les fournitures sont achetées une fois l'an et livrées aux établissements deux fois par année. Le service des installations fait un suivi des coûts liés aux fournitures de nettoyage par pied carré.

La direction tient à jour une liste des fournisseurs pour l'achat d'équipement liés aux bons de travail. Elle possède également des bons de commande permanents auprès d'une sélection de fournisseurs pour les petits articles, comme les fournitures d'entretien. Pour les fournitures d'entretien de moins de 500 \$, le personnel chargé des services d'entretien remplit un bon de commande papier contenant trois sections sur lequel il indique le nom du produit, sa valeur, le numéro du bon de travail et le nom de l'école où le produit sera utilisé. Une copie du bon de commande est remise au fournisseur, et on remet une autre copie du bon de commande, du bon de produit, la facture associée au bon de produit et le bon de travail rempli au bureau des installations.

La superviseure ou le superviseur de l'entretien valide les achats et attribue les codes GLG. Ensuite, la ou le commis aux comptes créditeurs entre la facture dans le système financier intégré. Tel que l'indique la section 4.6, la direction devrait envisager de consolider le processus de rapprochement au service des comptes créditeurs pour assurer un contrôle uniforme du processus.

L'administration du conseil scolaire tient à jour un répertoire central de l'équipement de conciergerie. Le personnel du service effectue l'entretien de base de l'équipement.

Systemes de gestion, surveillance et soutien des projets

Le conseil scolaire a conçu un manuel de procédures de conciergerie et d'entretien contenant des PEU et des lignes directrices visant à promouvoir des normes cohérentes et sécuritaires. Les superviseures et superviseurs des services de conciergerie effectuent des vérifications de la qualité tous les deux mois. Les résultats de ces vérifications sont examinés par la ou le responsable, et des copies de ces résultats sont conservées à l'administration du conseil scolaire et dans les écoles.

Le service utilise un système électronique de bons de travail (Heat) pour établir l'horaire des tâches d'entretien à accomplir dans divers établissements. Le personnel chargé des services de conciergerie ou les directrices ou directeurs d'école déterminent une tâche d'entretien à effectuer, qui est entrée dans le système par la ou le secrétaire. L'administration du bureau des installations examine les bons de travail. Elle les classe par ordre de priorité, puis les assigne au personnel chargé des services d'entretien. La direction distribue les bons de travail aux membres du personnel chargé des services d'entretien tous les deux jours. Ces derniers renvoient les bons de travail remplis aux secrétaires du service, qui les saisissent dans le système Heat. Ce système en circuit fermé permet de réduire au minimum le nombre de bons de travail en suspens.

5.3 Gestion de l'énergie

L'examen des processus de gestion de l'énergie vise à :

- déterminer si la planification et la communication en place permettent d'appuyer la réduction de la consommation d'énergie;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus qui permettent de fournir l'énergie au coût le plus bas;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de l'énergie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Oui
Les pratiques d'achat appuient les objectifs de conservation de l'énergie (p. ex., produits Energy Star®, miser sur la participation aux consortiums).	Non
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Oui
Un système complet est en place pour faire un suivi de la consommation et des dépenses budgétaires et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui
La facturation des services publics pour toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Non

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie (p.ex., commande d'éclairage, économie d'énergie des ordinateurs) est utilisée, dans la mesure du possible.	Oui

Plan de gestion de l'énergie

La direction possède une stratégie pluriannuelle de gestion de l'énergie qui met l'accent sur le remplacement des composantes vieillissantes des infrastructures (fournaises, fenêtres et toits) afin d'optimiser les économies d'énergie. Un rapport de projet sommaire de Lieux propices à l'apprentissage de 2004 à 2009 a été présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires, et un rapport sommaire a été déposé devant le comité de vérification des finances.

Les initiatives de gestion de l'énergie sont dirigées par la superviseure ou le superviseur de la réfection des installations et de la planification des immobilisations. Les projets sont classés par ordre de priorité en fonction de la période de récupération prévue. Les projets d'économies de l'énergie sont habituellement financés par les Lieux propices à l'apprentissage.

La direction a instauré des systèmes de gestion des immeubles automatisés dans toutes les écoles secondaires pour réguler le chauffage. On reconnaît toutefois qu'il est impossible d'installer un tel système dans l'ensemble des installations en raison de l'âge de certains immeubles. De plus, la direction a indiqué qu'elle envisage installer un système automatisé plus efficace dans les nouvelles écoles qui seront construites par le conseil scolaire.

Au cours des cinq dernières années, pour économiser de l'énergie, le conseil scolaire a installé des fluorescents de type T-8 ainsi que des dispositifs d'éclairage dotés de détecteurs de mouvements. Le conseil scolaire a également intégré la gestion de l'énergie à son curriculum, et il a récemment installé une éolienne sur le site d'une des installations à titre de projet pilote pour démontrer qu'il est possible de produire de l'énergie verte. De plus, tous les établissements relevant du conseil scolaire participent à un programme de recyclage. Le conseil scolaire a engagé des discussions non officielles avec les conseils scolaires coïncidents pour échanger sur les initiatives d'économie d'énergie et examiner les nouvelles technologies dans ce domaine.

Le conseil scolaire devrait continuer d'élargir la portée de ses initiatives de gestion de l'énergie. De plus, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie à l'échelle du système qui comporterait des objectifs appropriés de réduction de la consommation d'énergie.

Selon la politique d'achats du conseil scolaire, il n'est pas obligatoire d'acquérir du nouvel équipement favorisant l'efficacité énergétique, par exemple les produits Energy Star. Comme ce sont les architectes qui choisissent l'équipement des nouvelles écoles, la direction n'a que peu d'influence sur son efficacité énergétique. La politique d'achats devrait faire l'objet d'un examen annuel afin d'assurer l'achat de produits efficaces sur le plan énergétique à l'échelle du système.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

La direction prépare des rapports pour assurer un suivi sur la moyenne des économies d'énergie annuelles réalisées grâce aux initiatives de conservation d'énergie. Il s'agit notamment de rapports de suivi annuel des coûts des installations de tous les établissements, notamment les coûts d'électricité, de chauffage et d'eau/eaux usées, de même que les coûts par pied carré. On incite également la direction à assurer un suivi sur la consommation d'énergie et d'eau pour surveiller efficacement les résultats des initiatives de conservation d'énergie.

Le conseil scolaire ne dispose pas d'une fonction de facturation consolidée pour ses multiples établissements. Étant donné la diversité géographique du conseil scolaire, les écoles font affaire avec différentes entreprises de services publics selon l'endroit où elles se trouvent. C'est pourquoi il est peu probable que le conseil scolaire puisse consolider la facturation des services publics de tous les établissements. Toutefois, on incite la direction à explorer des occasions de consolider la facturation des services publics dans les centres urbains, comme Sault Ste. Marie, pour accroître l'efficacité énergétique.

Recommandation :

- La direction devrait revoir sa politique d'achats pour veiller à ce que des produits et services efficaces sur le plan énergétique soient achetés à l'échelle du système, directement ou par l'entremise de sous-traitants.

5.4 Santé et sécurité

L'examen des processus de santé et de sécurité vise à :

- déterminer si les mécanismes de planification et de communication appuient l'existence d'un milieu d'enseignement et d'apprentissage sûr;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en œuvre des mesures de sécurité;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de santé et de sécurité et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
La tenue à jour d'un plan et de politiques de santé et de sécurité et l'élaboration de plans appropriés garantissent la conformité aux exigences prescrites par la loi en matière de santé et sécurité.	Oui
La politique relative au code de sécurité comprend des codes d'alerte correspondant à la situation et au niveau de danger et identifiant les responsabilités pour chaque service.	Oui
Le suivi des incidents de sécurité est fait par type d'incident (p. ex., biens, intrusion, etc.).	Oui
La gestion de l'exploitation suit les lignes directrices et politiques du ministère et la législation sur la sécurité dans les écoles.	Oui
Une équipe chargée de la sécurité (p. ex., PPM 144) est mise en place dans chaque école.	Oui
Le respect des normes sur la qualité de l'eau et de l'air est surveillé et les problèmes sont signalés pour que des mesures correctives soient prises.	Oui

Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité

Le portefeuille de la santé et de la sécurité est géré par l'agent ou l'agente de la santé et de la sécurité, qui relève de la directrice ou du directeur des ressources humaines.

Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant la santé et la sécurité depuis février 2007. La direction et le personnel sont chargés de mettre sur pied et de maintenir en place un comité conjoint sur la santé et la sécurité qui doit promouvoir la santé et la sécurité et prévenir les maladies et les accidents de travail. La direction prépare un plan annuel en matière de santé et de sécurité qui sera approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

Conformément à la politique, les conseillères et conseillers scolaires, les directrices et directeurs et les surintendantes et surintendants doivent fournir l'information, la formation, l'équipement et les ressources pour appuyer le cadre de responsabilité interne. Les responsables, les directrices et directeurs et les superviseuses et

superviseurs sont responsables d'assurer la sécurité de leur personnel et le respect des exigences des règlements et du conseil scolaire.

Un comité conjoint sur la santé et la sécurité, composé de onze représentantes et représentants du personnel et de sept représentantes et représentants de la direction, se réunit six fois par année pour traiter des questions relatives à l'ensemble du système. Les membres du comité peuvent consulter l'agente ou l'agent de la santé et de la sécurité, la directrice ou le directeur des installations ou la surintendante ou le surintendant des affaires. Le comité conjoint sur la santé et la sécurité rédige un rapport annuel à l'intention du conseil scolaire qui comprend des statistiques sur les accidents survenus au sein de tous les groupes d'employés pendant l'année, ainsi qu'une mise à jour sur les récentes initiatives visant à assurer le respect des lois et règlements.

Chaque école compte un comité sur la santé et la sécurité composé de la directrice et du directeur d'école, d'enseignantes et d'enseignants et de membres du personnel non scolaire. Le comité prépare un plan annuel qui comprend des stratégies de prévention et d'enseignement ainsi qu'un processus annuel de surveillance. Le comité conjoint sur la santé et la sécurité assure la liaison avec les comités d'écoles au moins une fois par année, à l'occasion des inspections annuelles des familles d'écoles qui leur sont assignées. Il communique également par écrit pour répondre aux rapports mensuels d'inspection des milieux de travail fournis par les comités sur la santé et la sécurité des écoles.

Les initiatives en santé et sécurité recommandées par le comité conjoint ou l'agente ou l'agent de la santé et de la sécurité sont présentées aux cadres supérieurs aux fins de rétroaction et d'approbation. Les initiatives qui sont approuvées sont communiquées aux directrices et aux directeurs d'écoles et aux responsables, et on leur fournit les ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

Tous les nouveaux employés du conseil scolaire suivent une formation sur la santé et la sécurité. De plus, les directrices et directeurs d'école et les responsables des établissements suivent une formation annuelle sur les lois et règlements portant sur la responsabilité légale et les questions de santé et de sécurité. Le service a conçu un manuel sur la santé et la sécurité qui présente de l'information sur les responsabilités en matière de santé et de sécurité, les exigences et procédures prévues par la loi en cas d'accidents de travail, les préoccupations en matière de santé et de sécurité, la sécurité-incendie, les procédures en cas de lock-out, le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), la sécurité relative aux produits chimiques, le programme de gestion de l'amiante, les dangers potentiels et l'équipement de protection. Certaines sections du manuel sont mises à jour régulièrement, et des copies sont disponibles dans tous les établissements du système.

Le vandalisme demeure un problème constant pour le conseil scolaire, et les incidents font l'objet d'un suivi. La direction a indiqué que l'utilisation stratégique des caméras et des écrans de sécurité a permis de réduire ce type d'activités.

La priorité visant à offrir des écoles saines repose sur l'ensemble du personnel. Le fait d'offrir des écoles sûres et saines constitue l'une de conditions reflétées dans le plan stratégique. Le conseil scolaire a demandé aux bureaux de santé locaux d'appuyer ce type d'initiatives. À l'échelle du service des installations, l'engagement des écoles à offrir un milieu sain se reflète dans la réfection annuelle de l'école et les activités de remise à neuf printanières et estivales. Parmi les projets actuels, on compte l'amélioration de la qualité de l'eau de puits et les améliorations du terrain de baseball.

Ce sont les surintendantes et les surintendants de l'éducation, des opérations et de la planification qui sont responsables de former les équipes responsables de la sécurité dans les écoles. Chaque école est dotée d'une telle équipe, qui est également chargée de décourager l'intimidation. En collaboration avec son conseil scolaire coïncident, l'ADSB a conçu une brochure sur les situations d'urgence. On y explique les codes d'alerte servant à déterminer le type de problèmes et le niveau de menace de même que les responsabilités de chaque service.

Des consultants externes testent la qualité de l'air régulièrement ou à la demande des directrices et des directeurs d'école. Le conseil scolaire a également mis en œuvre un programme actif de gestion de l'amiante dans tous les établissements.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

L'examen des plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations vise à :

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- déterminer si la direction effectue une bonne planification concernant les exigences futures en immobilisations fondée sur les prévisions de l'effectif et les questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuel et le financement versé par le ministère (p.ex., financement au titre des nouvelles places d'élèves);
- déterminer si la direction établit bien l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement versé par le ministère et des programmes d'immobilisations pluriannuels;
- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;

- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de plans, de politiques et de modalités relatifs aux immobilisations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.	Oui

Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.	Oui
Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués et rajustés en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif et les subventions d'équipement.	Oui
Une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) est tenue à jour.	Oui

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

En janvier 2005, après une rationalisation et une planification importantes de la réfection, les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé un plan de dépenses en immobilisations à long terme pour la période comprise entre 2005 et 2009.

Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire a rempli un gabarit sur ses liquidités en immobilisations, que le ministère a approuvé en octobre 2008.

Le ministère a créé l'initiative Lieux propices à l'apprentissage pour répondre aux besoins urgents cernés dans le Renewal Capital Asset Planning Process (ReCAPP). Le

service dresse la liste des projets d'immobilisations (y compris les projets de réfection des installations et de Lieux propices à l'apprentissage) prévus pour l'année scolaire. Pour chaque projet, il indique le budget estimé, les sources de financement, la personne responsable, les coûts totaux et fournit un rapport de situation. Des rapports de suivi périodiques sur l'état d'avancement des projets viennent compléter ces données. Les projets de réfection annuels sont principalement sélectionnés à partir de la base de données du ReCAPP et à l'issue de consultations avec les directrices et directeurs d'école ainsi que les services d'entretien et de garderie. On les choisit en fonction de l'historique des coûts d'entretien, des économies d'énergie potentielles, de la période de récupération et de l'incidence potentielle sur d'autres composantes. Il arrive que des projets qui ne figurent pas dans le ReCAPP soient choisis en raison des besoins précis d'une école (p. ex. élargir la zone réservée aux autobus).

À ce jour, le conseil scolaire a d'abord utilisé le financement de Lieux propices à l'apprentissage pour les travaux liés aux toits, aux fournaies et aux fenêtres des écoles. Dans le cadre des phases I et II du financement de Lieux propices à l'apprentissage, le conseil scolaire a respectivement reçu 8,6 et cinq millions de dollars, pour un total de 13,6 millions de dollars. Jusqu'à présent, dans le cadre de la phase III du financement, le conseil scolaire a reçu 7,4 millions de dollars.

Le personnel du service des installations se rend une fois par année dans les établissements pour évaluer et vérifier la condition des installations. La directrice ou le directeur des installations examine les projets d'immobilisations proposés avec les membres du conseil administratif et dresse la liste définitive des projets retenus après avoir obtenu l'approbation finale du comité de vérification des finances. La coordonnatrice ou le coordonnateur du secteur intègre les tendances en matière de coûts des services publics et des opérations des cinq dernières années au processus de planification des immobilisations. Concernant l'année scolaire courante, le conseil scolaire a choisi des projets qui totalisent 6,9 millions de dollars. Mentionnons le remplacement de toits, la mise à niveau d'installations extérieures, le remplacement des planchers, la mise à niveau du système de sonorisation, la mise à niveau des systèmes de chauffage, de ventilation et d'électricité ainsi que les mises à niveau générales et le pavage.

Le conseil scolaire dispose d'une politique d'examen des installations destinées aux élèves qu'il a mise à jour en juin 2007. Le processus d'examen des installations destinées aux élèves du conseil scolaire comprend les cinq étapes suivantes :

- analyse préliminaire des données sur les installations destinées aux élèves;
- début de l'examen des installations destinées aux élèves;
- consultation de la collectivité et rencontres publiques;

- rapport d'examen des installations locales, décisions du conseil scolaire et mise en œuvre;
- examen administratif du processus d'examen des installations.

Le conseil scolaire a récemment terminé le processus d'examen des installations destinées aux élèves. Le ministère a donc approuvé un financement conditionnel de 44,8 millions de dollars dans le cadre du volet Coûts de réparation prohibitifs pour construire une école élémentaire d'immersion française et une école secondaire. Quatre écoles aux coûts de réparation prohibitifs seront fermées.

Avant de prendre cette décision, le conseil scolaire a tenu des séances de consultation publique et formé des comités d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves locaux dans les quatre écoles. Les comités devaient :

- examiner le processus de planification des immobilisations, le financement fourni par le ministère dans le cadre du volet Coûts de réparation prohibitifs et la politique d'examen des installations;
- mettre au point le cadre d'évaluation;
- rédiger un rapport définitif fondé sur les commentaires du public à l'intention des cadres supérieurs.

Après avoir évalué les discussions tenues dans le cadre des rencontres publiques des comités d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves et les recommandations figurant dans les rapports définitifs de ces derniers, la haute direction a formulé des recommandations d'ordre administratif.

Le conseil scolaire est déterminé à relever les nombreux défis liés aux conditions météorologiques exceptionnelles, aux lacunes du système de transport public, aux routes rurales étroites et aux installations vieillissantes de son territoire. À cette fin, il a mis sur pied un comité permanent sur l'accessibilité, et il aborde la question de l'accessibilité dans le plan annuel. La dernière mise à jour du plan annuel sur l'accessibilité remonte à 2007. La direction reconnaît que certaines écoles contreviennent à la *Loi de 1997 sur le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées* en raison de l'âge des installations et du coût des rénovations qui seraient nécessaires. Le conseil scolaire a relevé de nombreux obstacles (d'ordre physique, architectural, attitudinal, informatif ou communicationnel, technologique et stratégique), et il déploie des efforts pour les éliminer en mettant en œuvre différentes initiatives.

Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations

Le service suit un processus précis pour mettre à jour la base de données du ReCAPP. La directrice ou le directeur des installations, la superviseure ou le superviseur de la réfection des installations et de la planification des immobilisations, la superviseure ou le superviseur de l'entretien des installations et les coordonnatrices ou coordonnateurs du secteur se rencontrent pour traiter des priorités de l'année à venir en ce qui a trait aux mises à niveau des installations. Ils cernent les problèmes ou les aspects préoccupants qui nécessiteraient une mise à niveau ou un remplacement. Le rapport du ReCAPP est imprimé pour déterminer quel éléments ont été signalés dans la base de données, et une comparaison est effectuée pour classer les projets par ordre de priorité. Les renseignements servent à déterminer les projets pour lesquels on débutera l'étape de la planification.

Par la suite, on se penche davantage sur le projet pour déterminer l'état exact des composantes, et la base de données du ReCAPP est mise à jour en conséquence. Un budget est ensuite établi, puis un appel d'offres est lancé. Les projets terminés sont inscrits une fois l'an dans la base de données du ReCAPP dans l'une des deux catégories suivantes : projets relevant de Lieux propices à l'apprentissage et projets de réfection des installations. La base de données est ensuite archivée.

Le conseil scolaire participe activement à un dialogue avec le ministère, et il prend part à l'élaboration des politiques de ce dernier. Par exemple, la direction avait demandé qu'en ce qui a trait au financement de Lieux propices à l'apprentissage, on reconnaisse l'harmonisation des écoles en fonction du statut selon les Coûts de réparation prohibitifs, qui a été reconnu rétroactivement dans le cadre de la phase III du financement. De plus, le personnel du conseil scolaire continue d'aviser le ministère que la règle de dix ans ne s'applique qu'aux conseils scolaires ayant une proportion élevée d'infrastructures vieillissantes⁵. C'est pourquoi seulement les écoles aux coûts de réparation prohibitifs sous « examen actif » ont été jugées inadmissibles au financement de Lieux propices à l'apprentissage.

⁵Conformément aux lignes directrices du ministère, les améliorations aux immobilisations des écoles qui doivent être apportées dans les dix prochaines années ne sont pas admissibles au financement de Lieux propices à l'apprentissage.

5.6 Gestion de la construction

L'examen des processus de gestion de la construction vise à :

- déterminer s'il existe des processus garantissant que les conseils scolaires terminent les projets de construction à temps, dans les limites du budget et dans un souci d'économie;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la construction et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement.	Oui
La direction dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Oui

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
Un processus de gestion efficace permet de surveiller et de contrôler les projets de construction et leurs coûts. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	Oui

Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction évalue et met à jour périodiquement la liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels, en principe tous les cinq ans.	Oui

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil scolaire planifie actuellement la construction d'écoles élémentaires et secondaires à Sault Ste. Marie et l'agrandissement d'une école secondaire à Hornepayne. La direction reconnaît qu'elle manque d'expérience dans la construction de nouvelles écoles. En effet, aucune école n'a été construite dans le district depuis les 30 dernières années. Dans cette optique, le conseil scolaire collabore activement avec Infrastructure Ontario, EDU et d'autres conseils scolaires de district.

Au nombre des équipes de projet chargées de ce dossier figurent les administratrices et administrateurs du conseil scolaire, les conseillères et conseillers scolaires, les membres de l'équipe du programme, les parents qui siègent au conseil d'école, les responsables et les architectes récemment recrutés. Le groupe a mené des recherches et s'est déplacé dans les nouvelles écoles de l'Ontario pour examiner la conception, les plans et les programmes pouvant être utilisés pour les nouvelles écoles au cours des prochaines années.

La direction indique que les coûts de construction du conseil scolaire sont plus élevés que la moyenne provinciale en raison de son emplacement. Le conseil scolaire souhaite construire une école ayant un design et des capacités semblables à ceux des écoles construites dans le sud de l'Ontario, et ce, malgré la disparité du prix. On vient ainsi appuyer le principe que les élèves de l'ADSB doivent disposer des mêmes moyens que leurs homologues d'autres districts. C'est pourquoi le conseil scolaire participe à un projet pilote conjoint avec le ministère pour tirer profit de l'expérience des autres conseils et valider les estimations de coûts. La direction collabore activement avec d'autres conseils scolaires et examine le plan de conception standard du ministère pour la construction de nouvelles écoles.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction reconnaît la nécessité de désigner une chef de projet ou un chef de projet pour gérer la construction des nouvelles écoles proposées. Actuellement, tous les projets d'immobilisations sont gérés par la superviseure ou le superviseur de la réfection des installations et de la planification des immobilisations, qui présente des mises à jour périodiques aux conseillères et aux conseillers scolaires. La direction est consciente que cette mesure ne pourra être maintenue une fois les projets de construction commencés.

Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels

En raison de la décroissance de l'effectif, le conseil scolaire ne s'attend pas à construire de nombreuses écoles. C'est pourquoi il ne possède aucune liste d'architectes approuvés ni de fournisseurs de services connexes. En ce qui a trait à la construction des nouvelles écoles, un appel d'offres a été lancé pour obtenir les services

d'architectes. Un comité composé des membres du conseil administratif, de deux conseillères ou conseillers scolaires et de deux directrices ou directeurs d'école a choisi quatre sociétés d'architectes, dont deux ont été retenues.

Pour l'ensemble des projets d'immobilisations, les entrepreneurs ont été choisis à l'issue d'un appel d'offres. La direction les évalue après chaque projet en vue des projets futurs. En raison de la rareté des projets d'immobilisations d'envergure, le conseil scolaire n'a pas besoin de maintenir de liste d'entrepreneurs approuvés.

Le conseil scolaire dispose d'une politique sur les appels d'offres pour les projets de construction, dont la dernière mise à jour remonte à 1998. Étant donné les projets de construction actuels, la direction devrait envisager de revoir cette politique.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

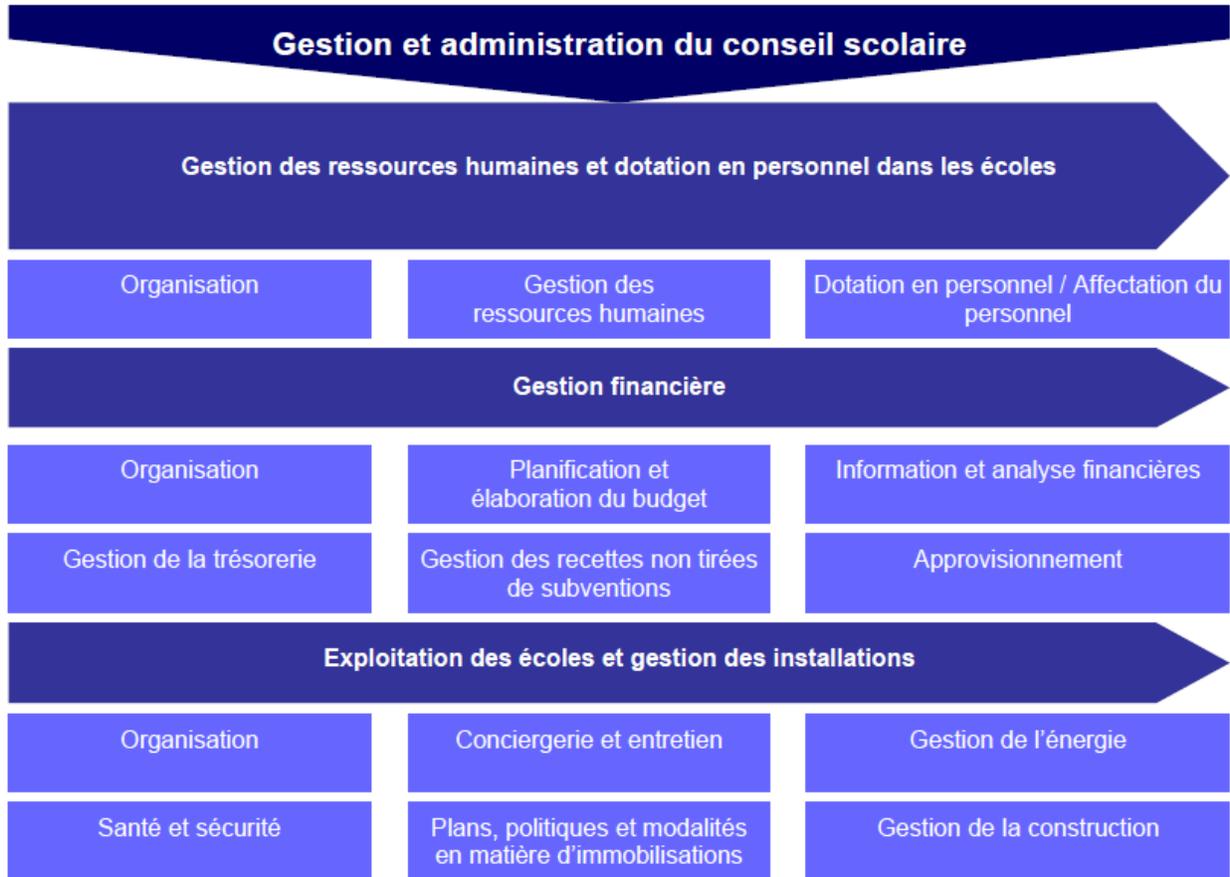
Afin de pouvoir effectuer un Examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'Examen opérationnel.

Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires grâce à des recommandations visant l'amélioration des opérations non scolaires;
- faire connaître au secteur et aux conseils scolaires les façons de procéder productives utilisées actuellement par les conseils scolaires;
- appuyer les « meilleures pratiques » dans tout le secteur de l'éducation;
- fournir l'aide et le soutien nécessaires pour que les conseils scolaires soient en bonne santé financière, bien gérés et en mesure de diriger un niveau optimal de ressources pour appuyer la priorité que constitue la réussite des élèves;
- fournir au ministère d'importantes données sur les capacités des conseils scolaires dont il peut tenir compte dans l'élaboration continue des politiques et mécanismes de financement.

Portée de l'Examen opérationnel

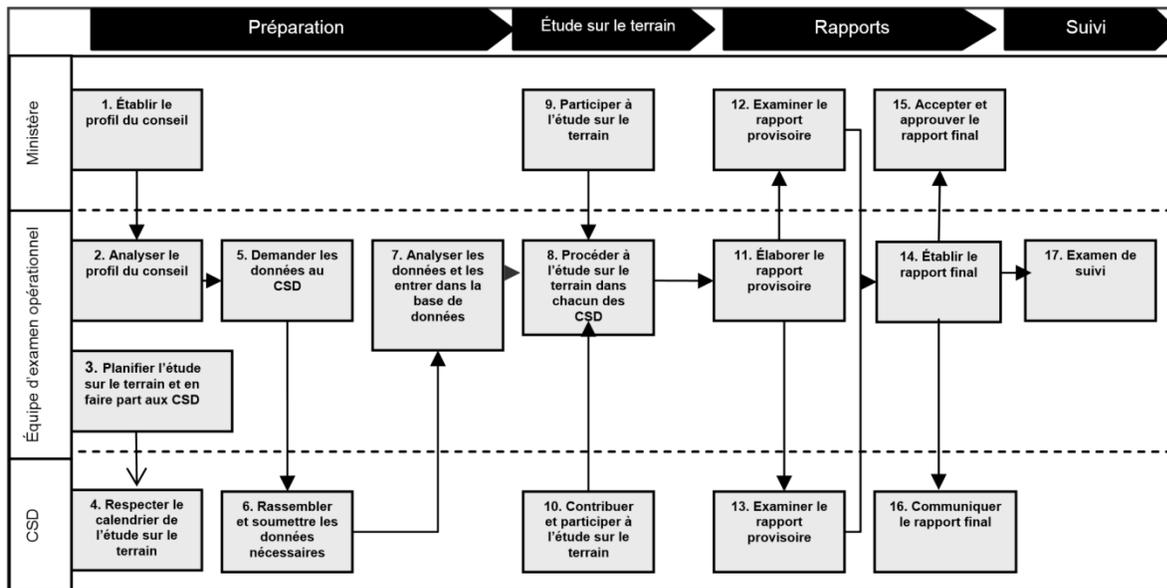
L'Examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. On examinera chaque processus en fonction de ses activités et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les facilite.



Processus suivi pour l'Examen opérationnel

Le schéma global du processus suivi pour mener à bien l'Examen opérationnel est fourni cidessous. Le temps nécessaire pour mener le processus à terme dépendra de la taille et de la complexité du conseil scolaire.

Les observations et les évaluations de l'Équipe d'examen opérationnel se fondent sur un ensemble préétabli de principales pratiques pour chaque domaine fonctionnel. Les examens sur le terrain permettent à l'Équipe de valider les données du ministère et du conseil scolaire, de mieux comprendre les conditions du milieu et d'étudier les documents qui appuient les principales pratiques existantes.



Le tableau ci-dessous définit les principales étapes et activités de la méthodologie de l'Examen opérationnel.

Phase : Planification et analyse initiales

Activité principale	Description
Fournir les renseignements généraux sur les conseils scolaires	Le ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée à l'intention du ministère qui permettra de fournir des renseignements généraux sur chaque conseil scolaire.
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examine les renseignements généraux sur le conseil scolaire pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cette analyse permet de relever des questions particulières et des domaines sur lesquels concentrer l'Examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil scolaire	Le ministère et l'Équipe d'examen opérationnel élaborent pour l'Examen un calendrier qui sera communiqué aux conseils avant le début du prochain cycle d'examen.
Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain	Les conseils devront respecter le calendrier de l'Examen opérationnel. Le ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des conflits de disponibilité.
Demander la documentation au conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, on fait une demande de documentation justificative afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés. L'Équipe d'examen utilise ces données pour mieux connaître le conseil scolaire avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.

Activité principale	Description
Rassembler et soumettre la documentation requise	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil rassemble les données demandées. Pour ce faire, les conseils disposeront d'au moins trois semaines avant le début de l'étude sur le terrain.
Analyser les données et les entrer dans la base de données	L'Équipe d'examen analyse les données fournies par chacun des conseils et ajoute les résultats à une base de données du secteur qui servira à comparer les résultats de chacun des conseils.

Phase : Étude sur le terrain

Activité principale	Description
Procéder à l'étude sur le terrain dans chacun des conseils	On procédera à l'étude sur le terrain dans chacun des conseils scolaires en suivant le calendrier d'examen convenu. L'étude sur le terrain devrait prendre entre cinq et dix jours selon la taille du conseil.
Participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du ministère aide l'Équipe d'examen à mener l'étude sur le terrain de façon à assurer la continuité et le transfert de connaissances relativement aux opérations des conseils.
Contribuer et participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du conseil participe à l'étude sur le terrain. Le nombre de participants variera en fonction de la taille du conseil scolaire.

Phase : Rapports

Activité principale	Description
Élaborer le rapport provisoire	En fonction des résultats de l'étude sur le terrain et de l'analyse des données, l'Équipe d'examen opérationnel rédige un rapport provisoire. Celui-ci contient un sommaire des conclusions et, le cas échéant, des recommandations pour améliorer la situation.
Examiner le rapport provisoire (ministère)	Le ministère examine le rapport provisoire et fait part de ses observations à l'Équipe d'examen.
Examiner le rapport provisoire (conseil)	L'Équipe d'examen rencontre les cadres supérieurs du conseil scolaire pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.
Préparer le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

Phase : Suivi

Activité principale	Description
Examen de suivi	Huit à douze mois après la remise du rapport final, l'Équipe d'examen effectue un examen de suivi pour déterminer dans quelle mesure le conseil a adopté et mis en œuvre les recommandations.

L'Équipe d'examen opérationnel

Le ministère a formé une Équipe d'examen opérationnel pour s'assurer que les examens sont réalisés de façon objective. L'Équipe d'examen opérationnel est conçue de manière à tirer profit de l'expertise de professionnels du secteur et de sociétés conseils durant l'examen d'aspects précis des conseils scolaires.

Les services de conseillers en gestion de PricewaterhouseCoopers et de Deloitte ont été retenus pour effectuer les Examens opérationnels. Le ministère a affecté un consultant interne qui a l'expérience des conseils scolaires pour fournir à l'Équipe d'examen de précieux renseignements sur le fonctionnement de ces conseils en Ontario. L'Équipe a aussi reçu des directives et des commentaires de la part d'un comité consultatif et d'un groupe de référence constitué de conseillers et de conseillères scolaires que le ministère de l'Éducation a convoqués.



Limites de l'Examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'Examen opérationnel de l'Algoma District School Board. L'Examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'Examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandation
1.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une politique d'amélioration officielle grâce à laquelle on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.
2.	Le conseil scolaire devrait envisager de consolider ses différents plans relatifs aux fonctions opérationnelles (comme les ressources humaines, les finances et les installations) et son plan d'amélioration. Les différents services seront ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.

Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles

N°	Recommandation
3.	Les membres du service des ressources humaines devraient envisager d'élaborer un plan annuel de service s'harmonisant au plan stratégique général. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
4.	Les membres du service devraient mettre sur pied un programme complet de gestion de l'assiduité comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme précis. La direction aura ainsi à sa disposition une méthode cohérente et structurée pour améliorer l'assiduité, méthode comprenant notamment des mesures de renforcement positif pour les employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
5.	Le conseil scolaire devrait mettre sur pied un programme et des processus de gestion du rendement de son personnel non scolaire, qui comprend le personnel de bureau, le personnel d'entretien et le personnel administratif. Ces mesures sont essentielles pour assurer l'uniformité, l'intégration et la transparence des processus d'évaluation du personnel non enseignant. Pour mettre en œuvre un programme efficace dont les objectifs sont atteignables, il faut utiliser une démarche méthodique en plusieurs étapes et à moyen terme.
6.	La direction devrait documenter son recours à des mesures disciplinaires graduelles afin de s'assurer que ces renseignements sont bien communiqués à l'ensemble des employés.
7.	La direction devrait prévoir un calendrier de sondages périodiques auprès des employées et employés. Cette initiative améliorera la communication avec le personnel et permettra d'obtenir de l'information qui sera utilisée pour l'élaboration de plans de perfectionnement professionnel et de politiques en matière de ressources humaines. La direction déterminera les groupes visés par les sondages et la fréquence à laquelle ces sondages seront menés afin

N°	Recommandation
	d'obtenir le plus de réponses possibles et de minimiser les risques que les répondants soient importunés par un trop grand nombre de ces sondages.
8.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages auprès des employées et employés, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.

Gestion financière

N°	Recommandation
9.	Le service des finances devrait établir un plan annuel plus officiel conforme au plan stratégique du conseil scolaire et à son plan d'amélioration. L'établissement d'un plan plus détaillé permettra au personnel du service et aux autres employées et employés de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
10.	Le personnel des finances devrait envisager de fournir davantage de rapports intermédiaires en suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport. Ainsi, la communication serait simplifiée, et on mettrait davantage l'accent sur les principales questions au moment de l'établissement de rapports financiers en cours d'année.
11.	La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil figurant à la section 4.3 du présent rapport. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option
12.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification des finances.
13.	La direction devrait examiner périodiquement les relations bancaires du conseil scolaire et envisager de lancer un appel d'offre pour ces services afin d'être certaine de bénéficier de conditions financières et de taux concurrentiels
14.	Le service devrait examiner sa politique d'approvisionnement pour que les seuils d'approbation soient adaptés en fonction du poste ou du domaine d'activités, ce qui permettrait d'harmoniser les besoins du conseil scolaire et d'assurer la conformité avec les autres conseils.
15.	Le conseil scolaire devrait examiner sa politique et sa procédure actuelles sur l'utilisation et la distribution des cartes de crédit institutionnelles.
16.	La direction devrait évaluer l'utilisation des cartes de crédits pour petits achats, et ce, afin de réduire le volume de factures traitées par le service de comptabilité. Elle devrait analyser les transactions et les dépenses liées aux bons de commande (y compris les bons de commande permanents) pour déterminer les seuils optimaux qui permettront d'assurer le contrôle budgétaire et la gestion des factures.

N°	Recommandation
17.	La direction devrait examiner attentivement le cycle d'achat / paiement du conseil scolaire pour valider l'efficacité du processus et les possibilités d'efficience indiquées dans la section 4.6 du rapport.
18.	Le personnel des finances devrait utiliser le TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés. La direction pourrait souhaiter examiner la capacité du TEF avant de lancer un prochain appel d'offres pour les services bancaires.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandation
19.	Le service des installations devrait élaborer un plan annuel plus officiel qui serait harmonisé avec le plan stratégique et le plan d'amélioration du conseil scolaire. De plus, un plan plus précis permettrait au personnel du service et du conseil scolaire de mieux comprendre les priorités annuelles. Le service pourrait faire un suivi et présenter des rapports sur ses priorités et objectifs pendant l'année.
20.	La direction devrait revoir sa politique d'achats pour veiller à ce que des produits et services efficaces sur le plan énergétique soient achetés à l'échelle du système, directement ou par l'entremise de sous-traitants.