

**Ministère de l'Éducation**

**Rapport d'examen opérationnel  
Conseil scolaire de district catholique  
de l'Est ontarien**

**Octobre 2009**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations :.....	2
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	3
Recommandations :.....	4
Gestion financière.....	4
Recommandations :.....	5
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	7
Recommandations :.....	7
<b>1. Contexte et aperçu.....</b>	<b>9</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	9
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	9
Rendement des élèves .....	10
1.3 Sommaire financier .....	11
1.4 Principales statistiques du conseil scolaire .....	13
<b>2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>16</b>
Établissement d'un modèle de gestion efficace .....	18
Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil .....	19
Processus de prise de décision .....	20
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	22
Participation des intervenants.....	23
Recommandations :.....	24
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles — conclusions et recommandations .....</b>	<b>25</b>
3.1 Organisation des ressources humaines.....	25
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	26
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	27
Surveillance et communication des politiques .....	28

	Recommandations : .....	29
3.2	Gestion des ressources humaines.....	29
	Recrutement du personnel.....	31
	Relations de travail .....	33
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	34
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.....	35
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	36
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	37
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	38
	Recommandations : .....	38
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	40
	Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel .....	41
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	42
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement.....	43
	Recommandations : .....	43
<b>4.</b>	<b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>44</b>
4.1	Organisation des finances .....	44
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	46
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	46
	Surveillance et communication des politiques .....	47
	Recommandations : .....	48
4.2	Planification et élaboration du budget.....	48
	Processus d'élaboration du budget annuel .....	49
	Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget.....	50
	Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	50
	Recommandations : .....	51
4.3	Information et analyse financières .....	51
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière.....	52
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	53
	Vérification .....	54
	Recommandations : .....	55
4.4	Gestion de la trésorerie.....	55

	Gestion de l'encaisse et des investissements .....	56
	Gestion des fonds dans les écoles .....	57
	Recommandations : .....	58
4.5	Gestion des recettes non tirées de subventions .....	59
	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions .....	60
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions.....	61
	Recommandations : .....	61
4.6	Approvisionnement .....	61
	Politiques et modalités d'approvisionnement .....	63
	Participation à des consortiums d'achat.....	64
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	65
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles .....	66
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement .....	66
	Utilisation du transfert électronique des factures .....	67
	Recommandations : .....	67
<b>5</b>	<b>Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>68</b>
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	68
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	70
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	70
	Surveillance et communication des politiques .....	71
	Recommandations : .....	72
5.2	Conciergerie et entretien.....	73
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien .....	75
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel .....	75
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	75
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	76
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	77
	Évaluation du modèle de prestation des services du conseil.....	77
	Recommandations : .....	78
5.3	Gestion de l'énergie .....	78

	Plan de gestion de l'énergie.....	79
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	80
	Recommandations :.....	81
5.4	Santé et sécurité.....	81
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité.....	82
	Recommandations :.....	85
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations .....	85
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations .....	86
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	87
	Recommandations :.....	87
5.6	Gestion de la construction .....	87
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations .....	88
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction .....	89
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	89
	Recommandations :.....	90
<b>Annexe</b>	<b>.....</b>	<b>91</b>
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel.....	91
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	91
	Portée de l'Examen opérationnel.....	91
	Processus suivi pour l'Examen opérationnel .....	92
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	95
	Limites de l'Examen .....	96
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	97

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée d'expertes-conseil et d'experts-conseils externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 6 octobre septembre 2009, a duré quatre 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 pour 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 conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien est bien géré. Entre autres points forts cernés au sein du conseil scolaire, notons une stratégie pluriannuelle clairement énoncée visant la réussite des élèves ainsi qu'une solide équipe administrative 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 processus budgétaires efficaces.

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 de district catholique de l'Est ontarien (CSDCEO) est caractérisé par une relation positive entre le président du Conseil et le directeur de l'éducation qui travaillent étroitement ensemble afin de supporter l'atteinte des objectifs du conseil scolaire. Le Conseil compte huit conseillères et conseillers scolaires dont sept siègent depuis plus de 9 ans. De plus, deux élèves sont élus annuellement pour siéger au conseil scolaire en tant qu'élèves conseillères ou conseillers.

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble bien établie et efficace. Le conseil exécutif, au sein duquel sont représentés les membres de l'administration principale, est constitué du directeur de l'éducation, de la directrice associée de l'éducation, des deux surintendances de l'éducation et du surintendant des affaires et trésorier.

Le processus décisionnel du Conseil est clairement décrit et documenté. Des règles de procédures documentées et communiquées à l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires précisent les processus de prises de décision et d'organisation des réunions du Conseil.

L'orientation stratégique actuelle du conseil a été élaborée en 2009 avec l'introduction du Plan stratégique pour la période 2009-2012. Le plan stratégique du conseil scolaire, développé à l'initiative de l'administration et validé par le Conseil en mai 2008, identifie les trois axes prioritaires du conseil scolaire à savoir 1. l'apprentissage et la réussite des élèves, 2. la vitalité, et 3. le leadership

L'orientation stratégique pluriannuelle du conseil est appuyée par un plan d'amélioration annuel, appelé plan d'action, qui identifie pour chacun des trois axes les activités prévues, les ressources, les produits, les indicateurs de rendement, les résultats à court terme ainsi que les résultats à long terme. Le plan d'action annuel du conseil scolaire couvre aussi bien les services scolaires que les services non-scolaires.

Les lignes de conduite sont accessibles au public via le site Web du conseil scolaire.

## **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait mettre en place un cycle d'examen régulier des lignes de conduites afin que ces dernières restent pertinentes.

- Le conseil scolaire devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.
- Le conseil scolaire devrait envisager de compléter son site Web avec un organigramme des services accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé.

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

Le service des ressources humaines présente un bon niveau d'efficacité opérationnelle. Ce service a mis en œuvre plusieurs pratiques exemplaires, notamment les suivantes :

- Le service des ressources humaines dispose d'un plan d'amélioration annuel appelé plan d'action opérationnel qui énonce les objectifs du service et est basé sur le plan d'action annuel du conseil.
- Le plan d'action opérationnel des ressources humaines comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies ainsi que la liste des activités, des ressources et des produits par besoin.
- Le service des ressources humaines communique régulièrement avec les intervenants au sujet des lignes de conduite existantes et des mesures en matière de ressources humaines par le biais de rencontres avec les syndicats, de présentations aux directions d'école, aux directions adjointes et aux directions de services et grâce à plusieurs trousseaux d'informations très complètes à l'intention des membres du personnel.
- Le service des ressources humaines offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de formation au personnel du conseil scolaire.
- Le service des ressources humaines a élaboré une ligne de conduite en matière de recrutement et d'embauche du personnel qui précise les priorités du conseil des règlements administratifs qui décrivent les sept principales étapes du processus de recrutement et de sélection pour chaque membre du personnel du conseil scolaire.
- Le service des ressources humaines maintient une communication ouverte et positive avec les syndicats grâce à diverses pratiques dont une démarche proactive de règlement des problèmes avant la tenue de réunions paritaires.

## Recommandations :

- Le service des ressources humaines devrait compléter sa ligne de conduite sur l'évaluation du rendement du personnel avec des règlements administratifs sur l'évaluation du rendement du personnel enseignant suppléant, des directions d'écoles, des directions adjointes, du personnel d'appui (FEESO) et du personnel du SCFP et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation pour tous les employés du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de lignes de conduites et règlements administratifs en vue de réduire l'absentéisme, l'utilisation de méthodes de suivi du taux d'absentéisme des différents groupes d'employés du conseil scolaire, ainsi que l'élaboration de rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir l'administration, les écoles et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.
- Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.
- Le service des ressources humaines devrait entreprendre son projet visant à instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.
- Le conseil scolaire devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle pour tous les groupes d'employés afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillères et conseillers scolaires.
- Le service des ressources humaines devrait envisager de mener une comparaison des coûts de la dotation en personnel avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.

## Gestion financière

Le conseil scolaire a obtenu des résultats positifs en matière de gestion financière grâce à la mise en œuvre de plusieurs pratiques exemplaires :

- La direction a adopté une approche intégrée en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette approche appuie l'élaboration du plan de dotation et du budget annuel.
- 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.
- Le conseil scolaire a adopté un système financier intégré qui combine un grand livre général, un module sur les comptes créditeurs, un module sur les comptes débiteurs, un module pour le budget, un module pour l'approvisionnement, et l'ajout d'un récent module pour la gestion des immobilisations.
- Le conseil scolaire a consolidé ses opérations bancaires auprès d'une seule institution afin de minimiser les frais et de maximiser les taux d'intérêt sur ses fonds excédentaires.
- Le conseil scolaire dispose d'une ligne de conduite et d'un règlement administratif régissant l'approvisionnement du conseil scolaire en biens et services.
- Le conseil scolaire participe à plusieurs consortiums d'achats, notamment pour l'achat de gaz naturel et la prestation de services de transport scolaire et de déblaiement de la neige.

### **Recommandations :**

- Le service des finances devrait poursuivre ses efforts visant à développer un plan annuel de service correspondant au plan d'action annuel du conseil scolaire et comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.
- Le service des finances devrait documenter le processus d'élaboration du budget annuel dans une ligne de conduite afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillers et conseillères.
- Le conseil scolaire devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport.

- Le conseil scolaire 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.
- Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient créer un comité de vérification et inviter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité.
- Le conseil scolaire devrait développer une ligne de conduite d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la Loi sur l'éducation.
- Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil.
- Le service des finances devrait envisager l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions d'un montant minimum à déterminer.
- Le conseil scolaire devrait compléter la ligne de conduite sur l'approvisionnement de biens et services afin qu'elle contienne des critères de sélection des fournisseurs allant au-delà des coûts les moins élevés, notamment le coût total de possession, la valeur, la qualité, l'approvisionnement compétitif ou l'utilisation de produits écologiques.
- Le service des finances devraient mettre des méthodes en place afin de s'assurer de la conformité du personnel aux lignes de conduite et modalités d'approvisionnement du conseil.
- Le service des finances devrait définir des niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités dans sa ligne de conduite d'approvisionnement. Une fois les niveaux de pouvoir d'achat établis, le service devrait s'assurer qu'ils sont communiqués au personnel et élaborer des processus de surveillance de cette politique.
- Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.

- Le service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du 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.

## **Exploitation des écoles et gestion des installations**

Le service des bâtiments en charge de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations a adopté plusieurs pratiques exemplaires dans l'exécution de ses activités. Il convient de souligner les pratiques suivantes :

- Le conseil scolaire a mis sur pied un programme de formation annuel à l'intention de son personnel d'entretien et de conciergerie; ce programme appuie le perfectionnement des compétences et favorise la santé et la sécurité au travail.
- Le service de l'entretien a élaboré un modèle d'affectation des ressources qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources en matière de conciergerie.
- Le conseil scolaire a élaboré un plan d'entretien pluriannuel qui porte sur l'entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes du conseil scolaire. Les activités d'entretien et de rénovation du conseil scolaire sont réévaluées annuellement dans le cadre de l'évaluation de chaque école.
- Pour traiter les problèmes de qualité d'air, le service des bâtiments s'est doté d'un appareil d'analyse de la qualité d'air qui permet au conseil scolaire de réaliser des économies en réduisant le nombre de fois où des spécialistes ou consultants externes sont envoyés dans les écoles pour faire des tests ou mesures.
- Le conseil scolaire est doté d'une ligne de conduite approuvée d'examen des installations destinées aux élèves.
- Le conseil scolaire a un plan d'immobilisations pluriannuel et un gabarit sur ses liquidités en immobilisations approuvés par le ministère.

## **Recommandations :**

- Le service des bâtiments devrait poursuivre ses efforts visant à développer un plan annuel de service correspondant au plan d'action annuel du conseil scolaire et comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

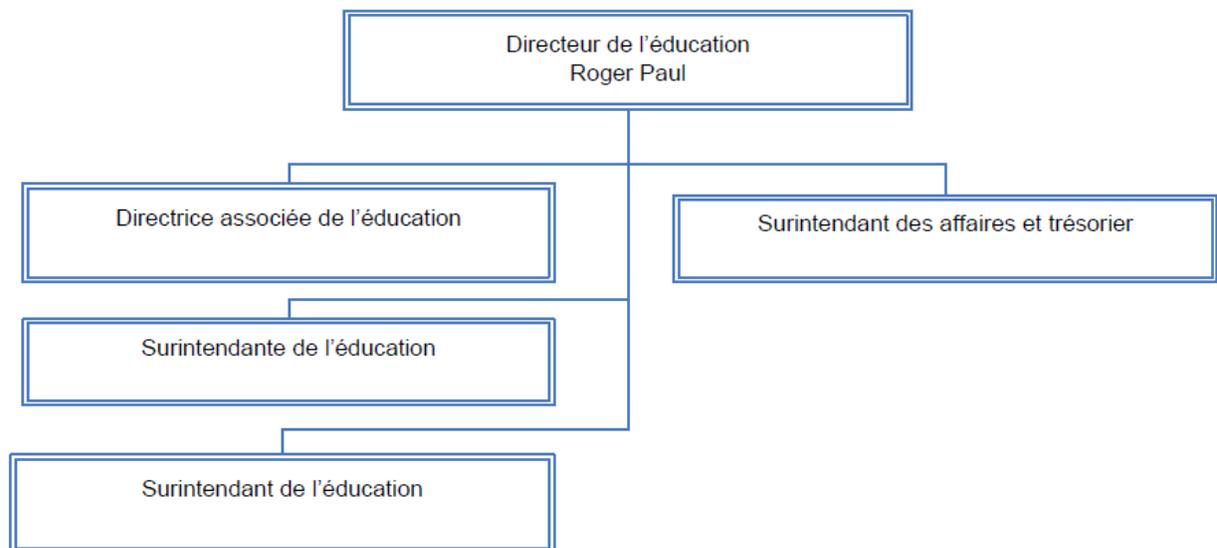
- Le service des bâtiments devrait entreprendre son projet de mettre les descriptions de tâches du personnel du service à jour.
- Le service des bâtiments devrait développer et communiquer à tous les intervenants pertinents des normes officielles de propreté dans les écoles dont il pourrait se servir comme base pour évaluer la performance du personnel responsable de la conciergerie ou pour traiter d'éventuelles plaintes.
- Le service des bâtiments devrait s'assurer d'une plus grande normalisation du processus d'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité opérationnelle.
- Le comité des installations devrait développer d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Le comité des installations devrait également présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation d'énergie aux écoles.

## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien est responsable de l'éducation catholique en langue française sur un territoire couvrant près de 5 300 kilomètres carrés dans les comtés de Stormont, Dundas, Glengarry, Prescott et Russell. Le conseil offre l'éducation de niveaux élémentaire et secondaire à plus de 11 000 élèves qui fréquentent 31 écoles élémentaires et 8 écoles secondaires.

Le tableau suivant présente les principaux membres de l'administration du conseil scolaire. Les cadres supérieurs qui se rapportent au directeur de l'éducation font partie de ce que le conseil scolaire a nommé le conseil exécutif:



### 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La mission et la vision du conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien sont présentées sur le site Web du conseil scolaire.

La mission est définie comme suit :

*'Assurer une éducation axée sur la réussite de l'élève, en l'animant d'une fierté pour la langue française, la foi catholique et l'héritage culturel franco-ontarien*

La vision :

*'Le Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien s'engage à promouvoir une culture de collaboration, en partenariat avec les parents, le personnel, les paroisses et la communauté scolaire. Nous visons l'amélioration continue des résultats de nos*

*élèves et notre personnel cadre exercera un leadership transformationnel en matière de réussite de l'élève en mettant l'accent sur :*

- *l'élève et son apprentissage;*
- *l'enseignante et l'enseignant en tant que leader du changement orienté vers le processus enseignement-apprentissage;*
- *l'école engagée vers l'atteinte de sa mission, sa vision, ses valeurs et ses croyances;*
- *la création d'une communauté d'apprentissage professionnelle. .'*

Dans son Plan stratégique pluriannuel 2009-2012, le conseil scolaire a défini trois axes prioritaires:

1. Apprentissage et réussite des élèves

- Améliorer le rendement de nos élèves en réduisant les écarts.

2. Vitalité

- Recruter un plus grand nombre d'élèves à partir du bassin potentiel et améliorer le taux de rétention.

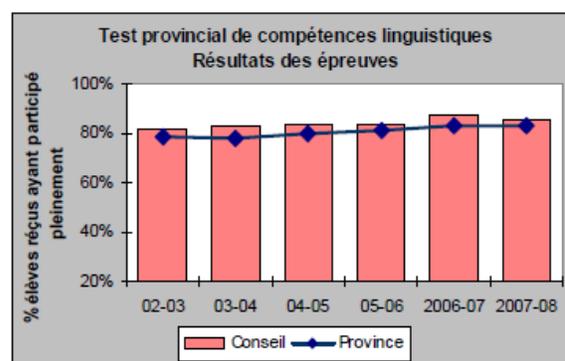
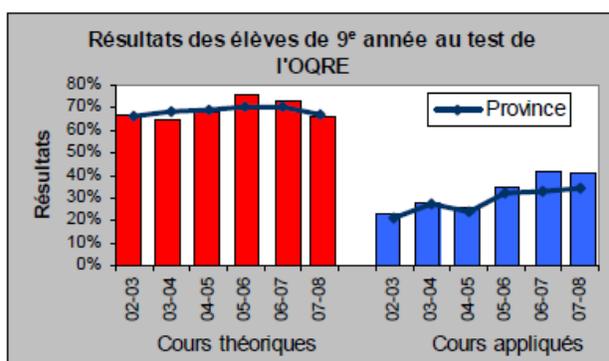
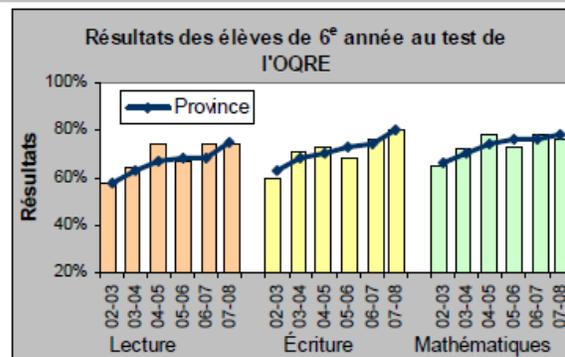
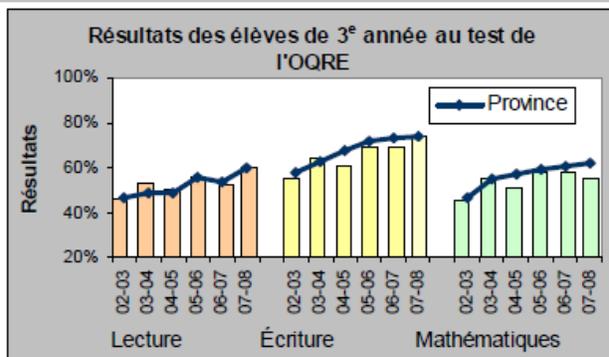
3. Leadership

- *Afin d'actualiser le plan stratégique du CSDCEO, tout le personnel possédera et utilisera les connaissances pertinentes, les compétences essentielles et les outils appropriés.*

Le conseil scolaire a défini des résultats stratégiques pour chacun des ces trois axes.

## **Rendement des élèves**

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



### 1.3 Sommaire financier

Dans l'ensemble, le conseil scolaire suit des politiques financières conservatrices pour parvenir à l'équilibre budgétaire.

#### Résumé de l'information financière (Revenus)

Revenus	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008-9	Prévisions 2009-10
Subventions générales	109,291,612 \$	113,814,197 \$	118,916,568 \$	122,979,974 \$
Impôt local	17,916,157 \$	17,583,204 \$	17,981,424 \$	17,546,372 \$
Revenus du conseil scolaire	4,159,525 \$	7,787,313 \$	6,169,605 \$	2,701,892 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	6,840,568 \$	5,222,276 \$	2,830,248 \$	2,147,328 \$
<b>Total des revenus</b>	<b>\$138,207,862</b>	<b>\$144,406,990</b>	<b>\$145,897,845</b>	<b>\$145,375,566</b>

**Summary Financial Data (Dépenses )**

<b>Dépenses</b>	<b>États financiers 2007-08</b>	<b>États financiers 2008-09</b>	<b>Prévisions révisées 2009-10</b>	<b>Prévisions 2009-10</b>
Dépenses de fonctionnement	125,457,722 \$	135,947,714 \$	136,655,545 \$	136,470,540 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	10,903,880 \$	7,688,639 \$	7,551,539 \$	7,669,437 \$
Virement à/de la réserve	1,893,346 \$	1,901,461 \$	273,861 \$	885,589 \$
<b>Total des dépenses</b>	<b>\$138,254,948</b>	<b>\$145,537,814</b>	<b>\$144,480,945</b>	<b>\$145,025,566</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>-47,085 \$</b>	<b>-1,130,854 \$</b>	<b>\$1,416,900</b>	<b>\$350,000</b>

**Advisory Committee and a Trustee Reference Group**

<b>Réserves et revenus reportés du conseil scolaire</b>	<b>États financiers 2007-08</b>	<b>États financiers 2008-09</b>	<b>Prévisions révisées 2009-10</b>	<b>Prévisions 2009-10</b>
Gratifications de retraite	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour les fonds de caisse	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Activités scolaires	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
CSPAAT	267,785 \$	267,785 \$	267,785 \$	267,785 \$
Autres	69,912 \$	86,494 \$	110,993 \$	86,493 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	6,096,830 \$	3,782,262 \$	3,985,373 \$	4,824,712 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	518,013 \$	417,460 \$	270,182 \$	235,676 \$
<b>Total des fonds de réserve</b>	<b>6,952,540 \$</b>	<b>4,554,001 \$</b>	<b>4,634,333 \$</b>	<b>5,414,666 \$</b>
Réserve pour dépenses de classe	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Réserves pour écoles éloignées	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10	Prévisions 2009-10
Installations destinées aux élèves	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour l'amélioration des programmes	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Autres revenus reportés de fonctionnement	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition - autre	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve CPM/CPC	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Autres revenus reportés d'immobilisations	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
<b>Total des revenus reportés</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>
<b>Total des réserves et des revenus reportés du conseil</b>	<b>6,952,540 \$</b>	<b>4,554,001 \$</b>	<b>4,634,333 \$</b>	<b>5,414,666 \$</b>

## 1.4 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire.

### Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-03	Prévisions 2009-10.
EQM de l'école de jour – élémentaire	8,743	6,722
EQM de l'école de jour – secondaire	3,858	3,583
Effectif total de l'école de jour	12,601	10,304

## Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-10
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	35%	92%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	65%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	23.76	23.38
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	67%	100%
Pourc. de classes à années multiples	25%	23%

## Personnel

Personnel	2003-04	2009-10
Enseignantes et enseignants	784	777
Aides-enseignantes et aides-enseignants	123	154
Autres personnes-ressources pour les élèves	50	121
Personnel administratif de l'école	50	54
Personnel de bureau de l'école	82	75
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	108	115
Autre personnel hors classe	52	69
<b>Total du personnel</b>	<b>1,248</b>	<b>1,366</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1:16</b>	<b>1:13</b>
<b>Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>1</sup></b>	<b>99.1</b>	<b>132.6</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux</b>	<b>76.6%</b>	<b>79.5%</b>

<sup>1</sup> 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	10,695,955 \$	18,303,135 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	12,729,794 \$	16,458,214 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>-2,033,839 \$</b>	<b>1,844,921 \$</b>

## Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-10
Nombre d'écoles	50	54
Effectif total de l'école de jour	12,601	10,304
Capacité totale (places)	18,066	18,696
<b>% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)</b>	<b>69.7%</b>	<b>55.1%</b>
<b>Superficie du conseil scolaire (km<sup>2</sup>)</b>	<b>5,421</b>	<b>5,421</b>
<b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

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

Le modèle de gestion et le cadre administratif et organisationnel d'un conseil scolaire contribuent de façon considérable à aider les conseillères et conseillers scolaires, la directrice ou le directeur de l'éducation, l'administration principale et les intervenants du service 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 le président, 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 la directrice ou 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
La directrice ou 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.	Non
Un organigramme des services (accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil.	Non

## 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 service des associations provinciales et aux groupes de travail du ministère.	Oui

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien (CSDCEO) est caractérisé par une relation positive entre le président du Conseil et le directeur de l'éducation qui travaillent étroitement ensemble afin de supporter l'atteinte des objectifs du conseil scolaire. Le Conseil compte huit conseillères et conseillers scolaires dont sept siègent depuis plus de neuf ans. De plus, deux élèves sont élus annuellement pour siéger au conseil scolaire en tant qu'élèves conseillères ou conseillers.

La structure de gouvernance du conseil scolaire est documentée dans une métapolitique et une ligne de conduite sur les voies de communication qui définissent clairement les rôles et les responsabilités du Conseil et de l'administration. Selon la métapolitique du conseil scolaire, le rôle du Conseil est de 'déterminer les orientations et établir les lignes de conduite susceptibles de répondre aux besoins et aux attentes des communautés qu'il dessert.

Selon la ligne de conduite sur les voies de communication, le Conseil est « responsable avant toute chose de prendre les décisions et d'adopter les résolutions qui définiront l'orientation du Conseil et en assureront le fonctionnement harmonieux, puis de communiquer ces décisions au public par l'entremise de son président ou de sa présidente ou par celle de son directeur ou de sa directrice de l'éducation et secrétaire ». La présidence du Conseil est le porte-parole pour toutes les questions de nature politique. La direction de l'éducation est quant à elle le porte-parole pour toutes les questions de nature administrative, ce qui comprend, entre autres, toutes les questions de personnel. Selon cette même ligne de conduite, les conseillères et les conseillers scolaires doivent « être au courant des décisions et des positions adoptées par le Conseil et servir d'intermédiaires entre la population qu'ils représentent et le Conseil dans son ensemble ». La ligne de conduite précise également que la direction de l'éducation est responsable de « mettre en place des mécanismes efficaces pour bien renseigner le Conseil et ses membres, l'administration, le personnel, les élèves, les parents, les conseils d'école et la communauté sur les programmes, les services et les orientations du Conseil ». Un document intitulé *responsabilités des cadres supérieurs* décrit également les responsabilités de la direction de l'éducation à savoir, l'organisation de la planification stratégique et des réunions des comités pléniers du Conseil ou le suivi des lignes de conduites et règlements administratifs.

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

L'orientation stratégique actuelle du conseil a été élaborée en 2009 avec l'introduction du Plan stratégique pour la période 2009-2012. Le Plan stratégique du conseil scolaire, développé à l'initiative de l'administration et validé par le Conseil en janvier 2009, identifie les trois axes prioritaires du conseil scolaire:

1. Apprentissage et réussite des élèves;
2. Vitalité;
3. Leadership.

Les trois axes du plan stratégique du conseil scolaire, décrit plus en détail à la section 1.2, ont été identifiés au cours du printemps 2008 notamment grâce à des journées de consultations auprès des directions et les directions adjointes et des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des forums avec les parents et les élèves. Pour accompagner le processus d'élaboration du nouveau plan stratégique, le conseil scolaire a mis en place un conseil consultatif, composé des surintendances, des directions d'école secondaires et des directions de services, qui se rencontraient mensuellement afin de développer une nouvelle orientation stratégique basée sur un bilan des réalisations du conseil scolaire ainsi que sur les informations récoltées grâce

aux différentes consultations. L'utilisation d'un conseil consultatif par le CSDCEO dans le cadre de sa planification stratégique constitue une pratique exemplaire signalée par l'Association Francophone Internationale des Directions d'Établissements Scolaires (AFIDES) dont le conseil scolaire fait partie et qui élabore une publication annuelle sur les bonnes pratiques.

La planification stratégique du conseil scolaire a également été supportée par plusieurs sondages élaborés et menés par une firme externe auprès de plus de 400 parents du CSDCEO, 200 parents d'élèves d'autres conseils scolaires et près de 400 membres du personnel du conseil scolaire en 2006 et en 2008. Une analyse des résultats des questionnaires complétés a permis d'identifier l'évolution des critères de choix d'écoles par région, la satisfaction et la valorisation du personnel ainsi que la satisfaction des parents par rapport aux services et à l'image du conseil scolaire.

Un plan d'amélioration annuel, appelé plan d'action pour l'année académique 20092010, supporte le Plan stratégique en identifiant pour chacun des trois axes et par besoin, les activités prévues, les ressources, les produits, les indicateurs de rendement, les résultats à court terme ainsi que les résultats à long terme. Le plan d'action annuel du conseil scolaire couvre aussi bien les services scolaires que les services non-scolaires. Le conseil consultatif est responsable d'approuver le plan d'action annuel. Un comité de gestion de qualité nouvellement créé aura pour mission de développer un gabarit et des processus d'évaluation de l'état et des résultats du plan annuel dans les semaines et mois à venir.

Au niveau du rendement des élèves, la planification annuelle en matière de rendement des élèves est à la fois un processus descendant et ascendant. D'une part, le plan annuel d'amélioration en littératie et en numératie est développé par le service de l'aménagement linguistique ainsi que par les chefs des services pédagogiques pertinents. D'autre part, des plans d'amélioration sont également élaborés au niveau de chaque école par la direction et le personnel enseignant sur base d'une analyse des résultats aux tests de l'OQRE.

Le directeur de l'éducation élabore un rapport annuel pour informer le Conseil et la communauté des résultats du conseil scolaire.

### **Processus de prise de décision**

Le processus décisionnel du Conseil est clairement décrit et documenté. Un règlement de procédures d'assemblée du Conseil communiqué à l'ensemble des conseillers et conseillères scolaires précise les processus de prises de décision et d'organisation des réunions du Conseil. Le règlement de procédures précise la structure de l'ordre du jour des séances ordinaires du Conseil ainsi que la manière dont il peut être modifié par les membres du Conseil. Il définit, entre autres, les procédures d'élection de la présidence,

le quorum nécessaire à la tenue d'une séance ordinaire, les questions à débattre à huis clos ainsi que les procédures de présentation de motion et de vote.

Au cours de l'année scolaire, les conseillères et conseillers scolaires se rencontrent deux fois par mois. Une première rencontre, au milieu du mois, tenue à Cornwall, permet aux conseillères et aux conseillers scolaires de se familiariser avec les dossiers et d'examiner les propositions de résolutions. Une deuxième réunion tenue à la fin de chaque mois au bureau central du Conseil permet aux conseillères et aux conseillers scolaires d'entériner les résolutions dans le cadre des séances plénières du Conseil.

Le Conseil a créé plusieurs comités permanents pour l'assister dans sa prise de décisions :

- Comité consultatif pour l'enfance en difficulté;
- Comité ponctuel pour étudier les lignes de conduite et les règlements administratifs;
- Comité d'appel à une suspension ou un renvoi et Comité d'audience à un renvoi;
- Comité d'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire;
- Comité de participation des parents;
- Tables de négociations;
- Tables de discussion (conditions de travail).

La présidence du Conseil est membre d'office de tous les comités du Conseil et y a un droit de vote. Le règlement de procédures ne précise pas de nombre minimum ou maximum de conseillères ou de conseillers scolaires sur les comités du Conseil. Dans la pratique, on retrouve au minimum une conseillère ou un conseiller scolaire sur chaque comité. Le Conseil n'a pas créé de comité des finances, de comité des installations ou de comité des ressources humaines dans la mesure où une mise à jour sur ces dossiers administratifs leur est fournie par les cadres supérieurs du conseil scolaire lors de la première réunion du mois. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait publier la liste des comités du Conseil ainsi que la liste des membres sur le site Web du CSDCEO.

Le conseil dispose d'une vingtaine de lignes de conduite et d'une quarantaine de règlements administratifs qui sont accessibles au public via le site Web du conseil

scolaire<sup>1</sup>. La direction de l'éducation, les surintendances et les directions de services sont responsables de l'élaboration, de la mise en œuvre et du maintien des lignes de conduite et règlements administratifs dans leur domaine d'activités. Les lignes de conduite ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté. La ligne de conduite du conseil scolaire sur l'élaboration des lignes de conduite présente les huit étapes utilisées par le Conseil pour déterminer les orientations et établir les lignes de conduite. La huitième étape stipule le besoin d'assurer un processus continu de mise à jour des lignes de conduite mais n'établit pas de cycle de révision spécifique.

Un comité chargé de la révision des lignes de conduite et des règlements administratifs constitué de quatre conseillers scolaires et de la direction de l'éducation et de la surintendance concernée selon les dossiers se rencontre au besoin pour revoir les lignes de conduite existantes et recommander des modifications au Conseil sous forme de ligne de conduite révisée ou de propositions de nouvelles lignes de conduite ou nouveau règlement administratif. Les processus d'élaboration des lignes de conduite depuis le stade de l'ébauche jusqu'à l'approbation par le Conseil en passant par les différentes lectures sont très clairement documentés dans une ligne de conduite accessible sur le site Web.

### **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble bien établie et efficace. Le conseil exécutif est constitué du directeur de l'éducation, de la directrice associée de l'éducation, des deux surintendances de l'éducation et du surintendant des affaires et trésorier, appelé surintendant des affaires dans le reste du document. Le conseil exécutif se rencontre au complet chaque lundi pour toute la journée. Cette réunion permet aux surintendances de poser des questions ou de communiquer l'état d'avancement de leurs dossiers respectifs à la direction de l'éducation. Cette réunion permet également d'identifier les points devant être soumis au Conseil pour information ou pour approbation.

Les points nécessitant une présentation pour discussion ou décision au Conseil sont identifiés par le directeur de l'éducation sur base des items permanents à l'ordre du jour, comme la réussite des élèves, et au cours de ses réunions hebdomadaires avec les membres du conseil exécutif. Ces points sont ensuite ajoutés à l'ébauche de l'ordre du jour qui est présentée une semaine avant la réunion ordinaire du Conseil au président et parfois à la vice-présidente du Conseil pour validation. L'ordre du jour validé et les informations complémentaires sont envoyées sous format papier et sur cédérom. Au cours d'une réunion, l'ordre du jour peut être modifié par un vote des deux tiers des membres du Conseil présents.

---

<sup>1</sup> <http://www.csdceo.ca/fr/54.html>

Le conseil n'a pas établi de plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs. Dans la pratique, le conseil scolaire se base sur un processus informel d'identification des candidats et sur un manuel intitulé 'Guide de la planification de la relève des cadres des conseils scolaires publics' développé par le Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques.

Une description des services et une présentation des conseillères et conseillers scolaires et des cadres supérieurs ainsi que leurs coordonnées sont publiés sur le site Web du CSCDEO. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de compléter le site Web du conseil scolaire avec un organigramme des services accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé.

### **Participation des intervenants**

Les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que la direction sollicitent activement et régulièrement les intervenants internes et externes. Divers moyens de communication (affichagees sur le site Web, courriels, notes de service, communiqués, calendrier scolaire, signet, dépliant etc.) sont utilisés pour assurer la participation des principaux intervenants tout au long de l'année. Le conseil se sert aussi de son site Web pour communiquer aux intervenants externes le rapport annuel du directeur de l'éducation, les procès verbaux des réunions du Conseil ou les états financiers du conseil scolaire.

Le conseil scolaire dispose d'un service des communications créé il y a six ans dont le directeur est le président national de l'Association Canadienne des Agents de Communication en Education (ACACE). Le service des communications élabore un plan de communication annuel qui est présenté au Conseil pour information. Le plan de communication appuie les objectifs du Plan stratégique du CSDCEO en se basant sur la mission du Service des communications qui est « d'établir une culture de communication au sein du Conseil, dans les écoles et avec les communautés des écoles, afin que tous et toutes deviennent des ambassadeurs et ambassadrices du Conseil et de ses écoles ». Le plan de communication décrit l'image de marque du conseil scolaire, contient une analyse des marchés et présente une description des différentes stratégies et activités de promotion et de communication interne et externe.

En 2006 et 2008, le conseil scolaire a engagé une firme externe pour élaborer et mener une série de sondages auprès de plus de 3000 intervenants comprenant des parents, des élèves, et des membres du personnel du conseil scolaire. L'analyse des résultats de ces sondages a permis au conseil scolaire de formuler sa mission, sa vision et ses valeurs et d'identifier ses priorités dans le cadre de sa planification stratégique pluriannuelle.

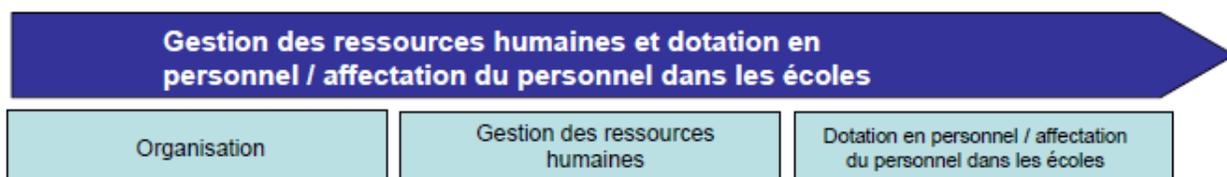
Les membres principaux de l'administration du conseil scolaire participent activement à différentes tribunes nationales et provinciales y compris la Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF), l'Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC), le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE), le Conseil ontarien des directions de l'éducation en langue française (CODELF), le Conseil ontarien des directions de l'éducation catholique (CODEC), le Réseaux national des directions générales (RNDGE), l'Office provincial de l'éducation de la foi catholique de l'Ontario (OPECO) et le Comité de regroupements des évêques de l'Ontario. Le conseil scolaire participe également à des associations internationales dans le domaine de l'éducation comme l'Association

Francophone Internationale des Directions d'Établissements Scolaires (AFIDES) Par sa participation, le conseil scolaire est en mesure d'apprendre et de partager des pratiques exemplaires régionales, nationales ou internationales.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait mettre en place un cycle d'examen régulier des lignes de conduites afin que ces dernières restent pertinentes.
- Le conseil scolaire devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.
- Le conseil scolaire devrait envisager de compléter son site Web avec un organigramme des services accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé.

### 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.	Oui

### 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 ligne de conduite 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

Le service des ressources humaines est responsable des volets relations de travail et développement organisationnels du conseil scolaire. La mission, la vision, les

croyances et valeurs organisationnelles du service sont présentés sur le site Web du conseil scolaire. La mission du service pour le volet relations de travail est « d'appuyer la réalisation de la mission du CSDCEO et de collaborer à la mise en œuvre du Plan stratégique établi par le Conseil ». La mission du service pour le volet développement organisationnel est « d'appuyer l'ensemble du personnel dans la réalisation de la mission du CSCDEO en agissant comme conseiller stratégique dont le leadership, l'expertise et la qualité des services contribuent à la réussite de tous les élèves ».

Le service des ressources humaines dispose d'un plan d'amélioration annuel appelé plan d'action opérationnel qui énonce les objectifs du service et est basé sur le plan d'action annuel du conseil. Le plan d'action opérationnel des ressources humaines comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies ainsi que la liste des activités, des ressources et des produits par besoin. Les objectifs du service des ressources humaines pour l'année en cours sont, entre autres,

une gestion efficace des horaires de surveillance dans les écoles, l'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines (PDRH) systémique, l'analyse des raisons de départ du personnel, la finalisation du plan de relève, l'amélioration des communications internes et la visibilité du service des ressources humaines, le maintien de l'équité salariale et la préparation d'indicateurs de gestion en matière de ressources humaines.

### **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Le directeur du service des ressources humaines fait rapport au surintendant de l'éducation chargé des ressources humaines qui est membre du conseil exécutif. Le directeur des ressources humaines partage ses dossiers avec son supérieur immédiat, le surintendant de l'éducation responsable des ressources humaines, lors de rencontres hebdomadaires. Parmi l'information remise, le directeur du service des ressources humaines soumet un rapport concernant les indicateurs de gestion RH pour chaque mois. Ce rapport présente par exemple le taux d'absentéisme ou le taux de séparation du conseil scolaire et des écoles. Au cours des prochains mois, il est prévu de partager les résultats mensuels des indicateurs de gestion du service avec les écoles. À l'avenir, il est prévu d'ajouter d'autres indicateurs de gestion systémique au rapport.

Le directeur du service des ressources humaines est appuyé dans la gestion des ressources humaines du conseil scolaire par deux équipes, une pour le volet relations de travail et une autre pour le volet de développement organisationnel. L'équipe de relations de travail est composée d'une secrétaire et d'un chef responsable de la dotation du personnel enseignant et des activités de recrutement, de la préparation des dossiers de griefs, des négociations et du suivi des conventions collectives et du suivi des évaluations de rendement. L'équipe dédiée au développement organisationnel comprend une secrétaire non-syndiquée, un chef en développement organisationnel,

une superviseure en développement organisationnel et une agente travaillant à mi-temps sur la gestion documentaire. Les membres de l'équipe dédiée au développement organisationnel travaillent principalement à l'élaboration et la mise en place d'outils de gestion des ressources humaines comprenant, entre autres, des séances de formation, des lignes de conduite ou règlements administratifs, des guides ou des gabarits d'évaluation.

Le directeur du service des ressources humaines est impliqué directement dans les dossiers de relations de travail, de négociations, de discipline et de recrutement ainsi que dans tout dossier d'élaboration de programme ou d'outils visant à soutenir la gestion des ressources humaines dans le Conseil. Il est chargé de la coordination avec le service des finances et les surintendances de l'éducation pour la dotation des enseignants.

Chaque membre du personnel du service des ressources humaines a un rôle et des responsabilités bien définies. Un organigramme détaillé du service des ressources humaines est à jour mais n'est pas accessible au public via le site Web du conseil scolaire. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait s'assurer que l'organigramme du service soit présenté sur le site Web du conseil scolaire.

Le personnel du service possède les titres professionnels appropriés en RH ou une expérience pertinente dans le domaine.

### **Surveillance et communication des politiques**

Les lignes de conduite et les règlements administratifs en matière de ressources humaines sont affichés sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire a développé plus d'une dizaine de lignes de conduite en matière d'évaluation du rendement, de recrutement et d'embauche du personnel, de reconnaissance envers le personnel, de vérification des antécédents criminels, de harcèlement, de programme de travail modifié, d'accueil des nouveaux membres du personnel et de formation et de perfectionnement. Les lignes de conduite ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté mais l'examen des documents démontre que le service met l'accent sur leur maintien et leur actualisation afin qu'elles demeurent à jour. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'ajouter une date de révision aux lignes de conduite et règlements administratifs qui n'en disposent pas actuellement.

Le service des ressources humaines communique régulièrement avec les intervenants au sujet des lignes de conduite et des règlements administratifs existants en matière de ressources humaines grâce notamment à des présentations aux directions de service lors des réunions mensuelles de celles-ci. Le service des ressources humaines communique aussi grâce à diverses trousse d'information telles que la pochette de bienvenue du CSDCEO ou la pochette d'accueil et d'intégration remise lors de la première journée de travail. Pour faciliter la communication et assurer le respect des

politiques en matière de ressources humaines, le service a également développé des directives administratives qui sont communiquées au personnel lors des réunions de directions ou de l'envoi de notes de service ou de courriels aux membres du personnel.

Afin de s'assurer de la bonne communication des lignes de conduites, le service des ressources humaines offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de formation au personnel du conseil scolaire. Pour les nouveaux employés du conseil scolaire, une journée d'orientation en début d'année scolaire est organisée afin de présenter la vision et mission du CSDCEO, de présenter les différents services et de sensibiliser le nouveau personnel à ses obligations dans le cadre des lignes de conduite. Le service des ressources humaines a également lancé un programme de formation sur le mentorat. Les sessions de mentorat organisées tous les deux mois sont utilisées par le service de ressources humaines pour donner des outils pertinents aux superviseurs dans la gestion de leur personnel mais aussi pour les sensibiliser aux lignes de conduite en la matière.

Ces différentes méthodes de communication entraînent une vaste sensibilisation et compréhension des lignes de conduite et des règlements administratifs du conseil scolaire en matière de ressources humaines.

### **Recommandations :**

Il n'y a pas de recommandation pour cette section

## **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.	Oui

### 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.	Oui

## 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.	Non
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.	Oui
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne.	Non

## Recrutement du personnel

Le conseil scolaire dispose d'une ligne de conduite sur le recrutement et la sélection du personnel dans laquelle il souscrit aux principes d'équité et de transparence en matière de processus d'embauche. La ligne de conduite sur le recrutement et la sélection du

personnel est appuyée par trois règlements administratifs : une pour le personnel enseignant régulier et suppléant à long terme, une pour les directions d'école, les directions adjointes et les directions de service et une pour le personnel non-enseignant. Pour chaque groupe d'employés, les règlements administratifs décrivent les sept principales étapes qui régissent le processus de recrutement et de sélection pour chaque membre du personnel du conseil scolaire :

1. Affichage de poste géré par le service des ressources humaines
2. Analyse et sélection des curriculum vitae.
  - La direction d'école ou de service ou la surintendance doit procéder à l'analyse de tous les curriculum vitae (CV) reçus pour le poste affiché et remplir une grille de sélection des CV. Les candidates et candidats ayant été sélectionnés sont alors invités à une entrevue.
3. Constitution du comité de sélection et entrevue.
  - Chaque règlement administratif stipule la composition des comités de sélection selon les postes.
4. Passage d'un examen par les candidats et compilation des résultats
5. Évaluation des candidatures selon des critères de sélection définis
6. Vérification des références
7. Sélection de la candidature et recommandation d'embauche.

Une ligne de conduite séparée sur la vérification des antécédents criminels assure la collecte d'un relevé d'antécédents criminels pour tous les employés actuels ainsi que pour tous les candidats et employés potentiels. Les offres d'emploi émises par le conseil scolaire sont en effet conditionnelles à la communication au service des ressources humaines d'un relevé des antécédents criminels.

Le conseil scolaire maintient l'uniformité de son processus de recrutement et de sélection de personnel en développant des outils standardisés tel que des guides d'entrevue par type de fonction ou des grilles d'évaluation des curriculum vitae et des entretiens qui sont utilisés par les membres des différents comités de sélection. De plus, chaque recommandation d'embauche envoyée par la direction d'école, la direction de service ou la surintendance au siège central doit être accompagnée de tous les éléments justificatifs tels que le curriculum vitae, les résultats à l'examen et les évaluations de l'entrevue et est systématiquement revue par le service des ressources humaines avant qu'une offre d'emploi ne soit faite.

Lorsqu'une recommandation d'embauche pour un poste permanent est approuvée, le service des ressources humaines commence par identifier des candidats à l'interne selon les conventions collectives appropriées. Si le poste demeure vacant suite à la recherche de candidats à l'interne, le service des ressources humaines se tourne vers l'externe en utilisant le site Web du conseil scolaire, des journaux régionaux et parfois le site Web de certaines associations professionnelles pour publier ses annonces d'emploi.

Pour identifier des candidats aux postes d'enseignant, le conseil scolaire compte principalement sur sa liste de suppléance du personnel enseignant. Le conseil participe également à des foires d'emploi tel que la foire de l'Université d'Ottawa qui se tient début février. Durant cette foire, les candidates et candidats potentiels reçoivent une trousse d'information sur le conseil et sont invités à soumettre leur curriculum vitae.

### **Relations de travail**

En novembre 2008, le conseil a négocié quatre conventions collectives avec ses groupes d'employées et d'employés composés du personnel enseignant régulier des paliers secondaire et élémentaire et des enseignants suppléants (AEFO réguliers et AEFO suppléants), du personnel de secrétariat, des bibliothécaziennes, des techniciens en informatique, des surveillants et des concierges (SCFP), et du personnel d'appui (FEESO). Ces conventions collectives sont gérées par le service des relations de travail. Depuis le début de l'année 2009, le service des relations de travail poursuit la mise en œuvre des nouvelles conventions collectives incluant, notamment, la mise en place de nouveaux processus de dotation et l'élaboration d'outils d'information à l'intention du personnel tel qu'un guide expliquant les principaux changements effectués à chaque convention.

Le conseil scolaire a mis des comités paritaires en place. Les rencontres des comités paritaires trois à quatre fois par année sont gérées par le directeur des ressources humaines et permettent d'échanger de l'information, de répondre à des questions, d'organiser des séances de réflexion sur différents sujets, et de présenter de nouveaux projets, comme par exemple l'utilisation d'une application Web dans la gestion de la suppléance, en vue d'instaurer un processus d'échange d'information entre les employés et l'employeur.

L'entretien de bonnes relations de travail avec les syndicats peut être attribué au contact mensuel voir hebdomadaire du directeur du service des ressources humaines avec les agents d'unités syndicales et d'une approche proactive de traitement des incidents. En 2008, un seul des 31 griefs reçus s'est rendu en arbitrage.

## **Processus d'évaluation du rendement des employés**

Le conseil scolaire dispose d'une ligne de conduite sur l'évaluation du rendement du personnel. Cette ligne de conduite décrit les buts et objectifs du processus d'évaluation ainsi que les principes fondamentaux. Trois règlements administratifs, un pour le personnel non-syndiqué, un pour le personnel enseignant chevronné, et un pour le nouveau personnel enseignant, supportent la ligne de conduite sur l'évaluation de rendement du personnel. La surveillance de la conformité de la ligne de conduite et des règlements est assurée par le service des ressources humaines.

L'évaluation du rendement du personnel enseignant est conforme aux exigences actuelles du ministère de l'Éducation. Les enseignantes et enseignants chevronnés sont évalués une fois tous les cinq ans, tandis que les nouveaux membres du personnel enseignant sont évalués deux fois pendant leur première année d'enseignement dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant. Conformément à la Loi sur l'éducation, celles et ceux qui n'obtiennent pas ces deux notes « Satisfaisant » pendant leur première année poursuivent le Programme pour un soutien supplémentaire, et peuvent réussir en obtenant deux notes « Satisfaisant » dans les 24 mois suivant le début de leur enseignement.

Selon le règlement, le personnel non-syndiqué est évalué sur un cycle de trois ans.

Pour les groupes d'employés mentionnés ci-dessus, le service des ressources humaines coordonne le processus d'évaluation du rendement en produisant le calendrier annuel des évaluations du rendement et en procurant aux surintendances, aux directions d'école et aux directions de services la liste de leur personnel à évaluer. L'équipe du service des ressources humaines chargée des relations de travail s'assure que les évaluations sont complétées selon les échéanciers et que les évaluations du rendement sont classées aux dossiers du personnel concerné. L'équipe du service des ressources humaines chargée du développement organisationnel offre pour sa part des formations et du support aux superviseurs tout au long du processus d'évaluation et de gestion du personnel en produisant des guides comme « le guide d'évaluation du rendement personnel non-syndiqué à l'intention de l'évaluatrice et de l'évaluateur ».

Le conseil scolaire ne dispose actuellement pas de ligne de conduite ou de règlement administratif sur l'évaluation du personnel enseignant suppléant. Dans la pratique, le personnel enseignant suppléant à long terme est évalué au besoin lorsque cela est jugé opportun par la direction d'école. A noter que le conseil scolaire est actuellement occupé à développer un règlement administratif sur l'évaluation du rendement du personnel enseignant pour les contrats de soixante jours et plus.

Le conseil scolaire ne dispose également pas de ligne de conduite ou de règlement administratif sur l'évaluation du rendement pour les directions d'écoles, les directions d'écoles adjointes, le personnel du SCFP et le personnel d'appui (FEESO). Des

règlements administratifs sur l'évaluation de rendement des directions et des directions adjointes sont actuellement en état d'ébauche. Pour le personnel du SCFP et le personnel d'appui (FEESO), le conseil scolaire voudrait d'abord développer un profil de compétences pour tous les employés avant d'entamer l'élaboration de règlements administratifs sur l'évaluation de rendement de ces groupes d'employés.

Le conseil scolaire dispose d'un règlement administratif sur les mesures disciplinaires. Dans la pratique, le conseil scolaire a adopté le principe de discipline progressive. Le processus disciplinaire graduel du conseil scolaire comprend d'abord une ou plusieurs rencontres avec la ou le superviseur et un représentant du service des ressources humaines afin de communiquer au membre du personnel ses éventuelles lacunes, les normes à atteindre, les moyens suggérés pour corriger le problème, le délai pour atteindre la norme et les ressources d'appui qui sont mises à sa disposition. Ces discussions sont documentées et conservées au dossier de l'employé. La supérieure ou le supérieur immédiat effectue alors le suivi des attentes en matière de changement de comportement. Si la situation persiste ou que les standards ne sont toujours pas atteints malgré la mise en place de mesures correctives, la supérieure ou le supérieur immédiat peut soumettre, après consultation auprès de la direction des ressources humaines, une lettre de recommandation suggérant une rétrogradation, une mutation ou le congédiement.

Selon le règlement administratif, toute lettre de recommandation de rétrogradation, mutation ou congédiement doit être remise à la surintendante ou au surintendant responsable avec copie à la direction des ressources humaines et au membre du personnel concerné. Une copie de cette lettre doit également être conservée au dossier du personnel. Tel que stipulé dans le règlement, le membre du personnel en question peut présenter sa version des faits à la directrice ou au directeur de l'éducation par écrit ou verbalement. Si la direction de l'éducation juge nécessaire qu'une recommandation de congédiement soit acheminée au Conseil, elle ou il peut suspendre, avec ou sans traitement, le membre du personnel concerné jusqu'à ce que le Conseil se prononce sur ladite recommandation.

### **Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité**

En 2008, le conseil scolaire a engagé les services de SBCI (School Boards' Cooperative Inc) pour effectuer une étude sur l'absentéisme et les moyens existants pour encourager l'assiduité. L'étude a identifié que le conseil se situait en dessous de la moyenne des conseils scolaires avec une moyenne de 11,2 jours d'absence par ETP. L'étude a également relevé qu'une diminution d'un jour d'absence par ETP pourrait permettre au conseil scolaire d'économiser plus de \$ 600 000.

Tel qu'identifié par l'étude SBCI, une des lacunes du conseil scolaire est qu'il ne dispose actuellement pas d'une ligne de conduite ou de procédures administratives

portant sur l'assiduité ou d'un programme officiel en matière de gestion de l'absentéisme. Dans la pratique le conseil scolaire a entrepris quelques initiatives telles que la demande d'un certificat médical après trois jours consécutifs ainsi que la présence d'un programme de retour au travail efficace comprenant un plan de travail modifié aussi bien pour les cas de CSPAAT que pour les cas d'invalidité.

Les données sur l'absentéisme sont actuellement recueillies manuellement et enregistrées par le service de la paie du conseil scolaire sur base des feuilles de temps télécopiées par les écoles au siège social. Lors de leur retour au travail, les membres du personnel qui se sont absentés sont en effet tenus de remplir une feuille de temps. Cette feuille de temps est ensuite signée par la direction d'école et envoyée par courrier interne au siège du conseil scolaire pour entrée dans SAP par le service de la paie. Actuellement le conseil scolaire extrait les données présentes dans SAP dans un fichier Excel afin d'effectuer des analyses sur l'absentéisme. Le taux d'absentéisme du conseil scolaire est surveillé à chaque mois par le service des ressources humaines et fait l'objet d'un rapport mensuel à la surintendance de l'éducation chargée des ressources humaines. Récemment, le conseil scolaire a commencé à élaborer des rapports sur le taux absentéisme par école qui devraient être communiqués aux écoles d'ici peu.

Suite à l'étude de SBCI, le conseil scolaire a mis en place un comité sur l'assiduité composé du directeur des ressources humaines, du surintendant des affaires, du directeur du service des installations, du surintendant des ressources humaines et du directeur du service des finances. Un des objectifs du comité est de mettre en place les recommandations de SBCI en vue d'instaurer un programme officiel en matière de gestion de l'absentéisme comprenant des procédures administratives, des formations, ainsi que l'utilisation d'outils technologiques permettant une plus grande automatisation des processus d'analyse, de suivi et de production de rapports sur l'absentéisme. Le comité est actuellement occupé à examiner plusieurs exemples de procédures administratives et à évaluer la pertinence de logiciels comme 'Parklane' ou 'Smart Find' pour supporter le conseil scolaire dans sa gestion de l'absentéisme.

### **Gestion des ressources humaines et données sur la paie**

En consortium avec les autres conseils scolaires de langue française, le conseil a acheté une licence SAP, comprenant le module de gestion de la paie. La liste de paie du conseil scolaire est gérée par le conseil scolaire. La fonction de la paie est effectuée par six commis à la paie qui rendent des comptes à la superviseuse SAP/paie qui elle-même se rapporte au directeur du service des finances.

Les dossiers officiels des employés, contenant les données sociodémographiques, les évaluations et d'éventuelles mesures disciplinaires sont conservés au bureau central du conseil scolaire. Les dossiers du personnel sont tenus à jour par le personnel du service des ressources humaines. Toute modification au dossier du personnel est

effectuée par le service des ressources humaines. A des fins de contrôle interne, le service des ressources humaines ne peut effectuer des modifications aux données de l'employé dans SAP ayant une incidence sur la paie telle que le nombre d'années d'expérience ou les feuilles de temps. Lorsqu'un changement ayant un impact sur la paie ou les avantages sociaux doit être effectué au dossier de l'employé, le service des ressources humaines envoie une demande de modification au secteur de la paie qui effectue le changement dans SAP.

La division des tâches entre les ressources humaines et le service de la paie, le système d'approbation des changements au dossier des employés ainsi que l'utilisation de deux modules séparés pour la paie et la gestion des dossiers du personnel constituent des bonnes pratiques en matière de contrôle interne.

Le conseil scolaire 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. Lorsqu'une enseignante ou un enseignant a complété et réussi les cours qui donnent lieu à une reclassification, l'employé est tenu d'envoyer son évaluation COEQ au service des ressources humaines qui appose un tampon de vérification sur l'évaluation pour indiquer son autorisation à la reclassification de l'enseignante ou de l'enseignant dans SAP par le service de la paie. Une copie papier des documents relatifs à la reclassification et de l'évaluation COEQ est ajoutée au dossier de l'employée ou employé.

Le conseil scolaire a élaboré un plan d'équité salariale pour les employés nonsyndiqués en 2007 et pour le personnel du SCFP en 2008. Le conseil scolaire prévoit reprendre les discussions sur le sujet avec la FEESO dans le courant de cette année.

### **Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire**

Le conseil scolaire offre une gamme d'avantages sociaux à son personnel. Le conseil scolaire gère son régime d'avantages sociaux par l'entremise des services de gestion d'une société d'assurances en consortium avec dix autres conseils scolaires de langue française de l'Ontario. Ni le conseil scolaire ni le consortium des conseils scolaires de langue française n'ont fait appel à un consultant de tierce partie afin d'examiner la société d'assurances sur une base annuelle et de vérifier de la validité et l'exactitude du traitement des demandes d'indemnisation.

Les employés du conseil scolaire sont informés de la nature des avantages sociaux à l'aide d'une trousse élaborée par la société d'assurances qui est envoyée directement au domicile de chaque nouvel employé du conseil scolaire. De plus, la convention collective que chaque nouvel employé reçoit lors de son premier jour de travail contient une section décrivant la nature des avantages sociaux.

Les données sur le personnel sont en synchronisation automatique entre le conseil et les sociétés externes comme le Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario (RREO), le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (RREMO) et le(s) fournisseur(s) de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire. A chaque paie, la superviseuse SAP/paie s'assure en effet d'effectuer un téléversement (upload) des données des employés du conseil scolaire sur les sites de RREO, de RREMO et de Cowan afin que les données détenues par ces sociétés externes soient à jour.

### **Surveiller la satisfaction du personnel**

Le conseil scolaire a réalisé des enquêtes formelles auprès de l'ensemble du personnel pour solliciter la rétroaction sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. Le dernier sondage interne des intervenants du conseil scolaire date de juin 2009. L'analyse des résultats du sondage démontre une très haute satisfaction du personnel. Le dernier sondage des intervenants du conseil scolaire incluant les membres du personnel par un consultant externe date de 2008. Ce sondage, ainsi que le sondage précédant effectué en 2006, ont permis d'identifier le niveau de satisfaction du personnel, ainsi que son évolution dans le temps, par rapport à différents thèmes comme la valorisation au travail ou la qualité des services offerts.

Le conseil scolaire ne mène actuellement pas d'entrevue de fin d'emploi auprès du personnel mais le service des ressources humaines a identifié cette piste d'amélioration comme un objectif dans son plan d'action pour 2009-2010.

### **Recommandations :**

- Le service des ressources humaines devrait compléter sa ligne de conduite sur l'évaluation du rendement du personnel avec des règlements administratifs sur l'évaluation du rendement du personnel enseignant suppléant, des directions d'écoles, des directions d'écoles adjointes, du personnel d'appui (FEESO) et du personnel du SCFP et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation pour tous les employés du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de lignes de conduites et règlements administratifs en vue de réduire l'absentéisme, l'utilisation de méthodes de suivi du taux d'absentéisme des différents groupes d'employés du conseil scolaire, ainsi que l'élaboration de rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir l'administration, les écoles et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.

- Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.
- Le service des ressources humaines devrait entreprendre son projet visant à instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.

### 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.	Non

#### 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?
Les 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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
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.	Non

### Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Le conseil scolaire n'a pas établi de ligne de conduite qui régit la détermination des besoins globaux et l'affectation du personnel dans les écoles. Dans la pratique, le conseil scolaire se base principalement sur les processus de dotation des conventions collectives et sur des formules partagées avec les syndicats. Pour le personnel enseignant, le conseil scolaire se base sur deux calendriers d'exécution pour le palier élémentaire et le palier secondaire qui identifient les différentes échéances du processus de dotation.

L'affectation du personnel est élaborée conjointement par le surintendant des affaires, les surintendances de l'éducation, le directeur du service de ressources humaines, les directions d'école, et les directions de services. Le processus de prévision de l'effectif est établi de façon individuelle pour chaque école et repose sur une démarche à la fois descendante (niveau du conseil scolaire, analyse des tendances) et ascendante (niveau local, école par école). Le processus de dotation pour le personnel enseignant démarre en janvier avec la prévision des effectifs effectuée par le surintendant des affaires. Pour calculer les prévisions d'effectifs par école, le surintendant des affaires se base sur la moyenne sur trois ans du taux de rétention des élèves d'un niveau à l'autre au sein de chaque école. Pour les prévisions d'effectifs à la maternelle, le conseil scolaire se base sur la moyenne des inscriptions au cours des trois dernières années. En février, chaque école reçoit un tableau contenant la prévision d'effectifs pour son école réalisée par le surintendant des affaires sur laquelle la direction d'école est invitée à réagir en fonction des inscriptions. Sur base de la rétroaction des écoles, la surintendance des affaires et les surintendances de l'éducation se rencontrent début

mars afin d'adresser d'éventuels écarts significatifs entre les prévisions initiales et les prévisions d'effectifs proposées par les directions d'école. Sur base des prévisions d'effectifs validées, les surintendances examinent la dotation du personnel enseignant école par école et s'entendent sur un plan de dotation préliminaire à soumettre au directeur de l'éducation. En cas de validation de cette dotation préliminaire par le directeur de l'éducation, un rapport sur la dotation du personnel enseignant est présenté pour approbation par le Conseil avant la fin du mois de mars.

La planification du personnel chargé de l'éducation de l'enfance en difficulté (EED) repose sur une évaluation détaillée des besoins de chaque élève, du profil de chaque école et de la subvention à recevoir. Elle est effectuée conjointement par les directions d'écoles, la direction du service EED et le service des finances au cours des mois de février et de mars. Le service EED du conseil scolaire a élaboré des gabarits pour l'identification des besoins de chaque élève et dispose de nombreux outils pertinents pour l'assister dans la dotation du personnel EED de façon efficace.

Pour le personnel non-enseignant, la pertinence d'éventuels changements à la dotation est évaluée vers la mi-mars par les membres du conseil exécutif. Les membres du conseil exécutif se basent alors essentiellement sur le financement par fonction afin de déterminer d'éventuels ajouts ou retraits de personnel non-enseignant. À noter que pour l'ensemble du personnel SCFP à l'exception des bibliotechniciens, le conseil scolaire dispose d'un modèle d'affectation des ressources qui est partagé chaque année avec les représentants syndicaux. Des tableaux détaillés sur la variation en personnel d'une année à l'autre sont présentés aux conseillères et aux conseillers scolaires au cours du mois d'avril à titre d'information.

Le plan de dotation pour le personnel enseignant approuvé par le Conseil en mars et le plan de dotation du personnel non-enseignant présenté pour information au Conseil en avril sont ensuite intégrés aux prévisions budgétaires soumises pour approbation au Conseil au mois de juin.

### **Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel**

Le conseil exécutif et le service des ressources humaines du conseil scolaire sont responsables de vérifier la conformité de la dotation avec les directives du ministère, notamment, en matière d'effectifs des classes, du temps de préparation et des exigences des conventions collectives. La responsabilité de la surveillance de l'affectation du personnel est partagée au sein des membres de l'administration. Le surintendant des affaires et les surintendances de l'éducation sont ainsi responsables de s'assurer que la moyenne-conseil de vingt élèves par classe au niveau élémentaire soit respectée et que le temps de préparation des conventions collectives pour l'année à venir soit pris en compte dans la formule de dotation. La conformité de l'affectation aux diverses exigences, notamment en matière de conventions collectives, est assurée

par le suivi régulier du directeur des ressources humaines qui vérifie la dotation actuelle par rapport à la dotation prévue régulièrement. Un des rôles du directeur des ressources humaines consiste également à rencontrer les syndicats tout au long du processus budgétaire de janvier à mai afin de leur présenter la dotation et de répondre à leurs questions.

Le conseil scolaire se base un plan d'affectation conservateur afin d'éviter le surplus de personnel et effectue un suivi régulier des plans originaux avec l'affectation réelle du personnel.

En septembre, le surintendant des affaires et les surintendances de l'éducation revoient la dotation sur base des effectifs réels et un rapport est élaboré à l'intention du Conseil résumant les changements entre la dotation approuvée et la dotation réelle proposée pour l'année scolaire à venir.

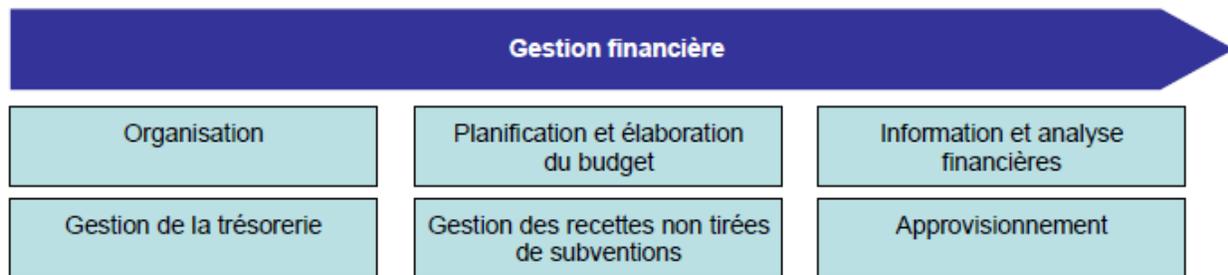
### **Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement**

Le conseil scolaire n'effectue pas de comparaison régulière formelle des coûts en matières ressources humaines avec d'autres conseils.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle pour tous les groupes d'employés afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillères et conseillers scolaires.
- Le service des ressources humaines devrait envisager de mener une comparaison des coûts de la dotation en personnel avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.

## 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 alloués 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'efficacite 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 ligne de conduite 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 est responsable de la budgétisation, de la comptabilité, des achats, des comptes clients et de la paie des employés du conseil scolaire. La mission, la vision, les croyances et valeurs organisationnelles du service sont présentées sur le site Web du conseil scolaire. La mission du service des finances est d'assurer « une saine gestion des fonds du Conseil et appuyer les écoles et les services dans leur gestion financière ».

Dans le cadre du Plan stratégique 2005 – 2008, le service des finances développait un plan opérationnel annuel comprenant des échéances précises et des responsabilités définies ainsi que la liste d'activités et de tâches à accomplir par objectif. Pour l'année 2009, le service des finances ne dispose pas encore de plan d'action opérationnel qui énonce les objectifs du service et qui est basé sur le plan d'action annuel du conseil.

Le directeur du service des finances a organisé deux rencontres avec les membres de son service afin d'identifier des priorités pour l'année en cours sur lesquelles il prévoit se baser afin d'élaborer un plan d'action opérationnel pour les finances sous peu.

Le directeur du service des finances se rapporte au surintendant des affaires qui est membre du conseil exécutif. Le directeur du service des finances rencontre le surintendant des affaires annuellement afin de présenter les réalisations du service. Sauf cette rencontre annuelle et un contact informel fréquent entre le directeur du service des finances et le surintendant des affaires, il n'existe actuellement pas de structure définie de production de rapports aux cadres supérieurs en matière de finances.

## **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Le directeur du service des finances est appuyé par trois équipes : une équipe pour la comptabilité dirigée par une chef comptable, une équipe pour la paie dirigée par une superviseuse SAP/paie, et une équipe chargée des achats dont le directeur est actuellement en prêt de service au sein du nouveau consortium de transport scolaire regroupant le CSDCEO et le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO). Le service des finances est supporté par six commis à la paie, trois commis aux achats, un imprimeur, une superviseuse et quatre commis aux finances.

Chaque membre du personnel du service des finances a un rôle et des responsabilités bien définies. Un organigramme détaillé du service des finances est à jour mais n'est pas accessible au public via le site Web du conseil scolaire. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait s'assurer que l'organigramme du service soit présenté sur le site Web du conseil scolaire.

Des échanges informels ont lieu quotidiennement au sein du service finances afin de faire circuler l'information sur les priorités et les initiatives entre le directeur du service des finances, la chef comptable, les superviseuses et les commis.

Le personnel possède les titres financiers appropriés ou l'expérience pertinente lui permettant de remplir ses tâches.

### **Surveillance et communication des politiques**

Le service de finances maintient un ensemble de lignes de conduite et de règlements administratifs touchant plusieurs aspects pertinents de la gestion financière comme les achats, l'utilisation des cartes d'achat, les dépenses publicitaires, les frais de déplacement et les opérations bancaires. Le service des finances a des méthodes en place pour assurer le respect des lignes de conduite en matière de finances incluant l'utilisation de notes de services pour informer le personnel de tout changement aux règlements ou pour rappeler certains aspects des lignes de conduite. Le service se base également sur l'utilisation de formulaires à remplir par le personnel, comme les détenteurs des cartes d'achat, afin de s'assurer que les employés ont bien compris leurs responsabilités. Pour le remboursement des déplacements du personnel, le service utilise un tableau présentant les distances approuvées entre les écoles du conseil scolaire sur lequel les employés doivent se baser pour faire leur demande de remboursement. Ce tableau, communiqué à chaque nouveau membre du personnel via la trousse d'embauche, permet au service des finances d'uniformiser le processus de remboursement à travers tout le conseil scolaire.

Les lignes de conduite en matière de finances sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Les lignes de conduite ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté mais l'examen des documents démontre que le service met l'accent sur leur maintien et leur actualisation afin qu'elles demeurent à jour et applicables. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'ajouter une date de révision aux règlements administratifs et aux lignes de conduite qui n'en disposent pas actuellement.

Le service des finances offre des séances formelles de sensibilisation ou de formation aux employés du conseil scolaire sur les lignes de conduite en matière de finances. Au cours des deux dernières années, des formations ont ainsi été données aux directions d'écoles sur la gestion des fonds scolaires. De plus, dans le cadre des journées d'orientation organisées annuellement à l'intention des nouveaux employés, le service des finances, comme tous les autres services du conseil scolaire, est invité à se présenter et à saisir l'occasion pour sensibiliser le nouveau personnel aux lignes de conduite et aux directives administratives en matières de finances.

## Recommandations :

- Le service des finances devrait poursuivre ses efforts visant à développer un plan annuel de service correspondant au plan d'action annuel du conseil scolaire et comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

## 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.	Non
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 n'est actuellement pas documenté et n'est pas clairement communiqué aux intervenants. Le conseil scolaire ne dispose pas d'un calendrier budgétaire formel présentant les échéanciers à respecter ni les responsabilités des différents membres du personnel dans le processus budgétaire.

Dans la pratique, le processus budgétaire du conseil scolaire débute au mois de janvier avec la prévision des effectifs et l'élaboration d'un plan de dotation préliminaire pour le personnel enseignant tel que décrit dans la section 3.2. En cas de validation de cette dotation préliminaire par le directeur de l'éducation, un rapport sur la dotation du personnel enseignant est présenté pour approbation par le Conseil avant la fin du mois de mars.

Pour le personnel non-enseignant, la pertinence d'éventuels changements à la dotation est évaluée vers la mi-mars par les membres du conseil exécutif. Les membres du conseil exécutif se basent alors essentiellement sur les montants de financement par fonction afin de déterminer d'éventuels ajouts ou retrait de personnel non-enseignant. Le conseil scolaire a mentionné avoir connu très peu de changements au cours des dernières années au niveau de la dotation en personnel non-enseignant. Des tableaux détaillés sur la variation en personnel d'une année à l'autre pour les directions et les directions adjointes, le personnel rattaché au bureau central et le personnel de soutien à l'école sont présentés aux conseillères et aux conseillers scolaires au cours du mois d'avril. Ces tableaux font partie du cartable budgétaire que les conseillères et conseillers scolaires reçoivent du surintendant des affaires début avril et qui est alimenté tout au long du processus budgétaire par des rapports sur les prévisions budgétaires à chaque réunion bimensuelle du Conseil.

Le premier rapport contenu dans le cartable budgétaire présente généralement les changements aux formules, aux montants de financements ou aux exigences réglementaires (par ex. une augmentation du temps de préparation) qui ont un impact direct sur les prévisions budgétaires du conseil scolaire pour l'année à venir. Les rapports suivants présentent tour à tour des informations sur la dotation, les projets d'immobilisations, les services contractuels et les fournitures scolaires. L'utilisation du cartable budgétaire permet à l'administration de présenter les prévisions budgétaires aux conseillères et conseillers scolaires de façon approfondie.

Une fois les prévisions budgétaires finalisées pour les différentes catégories de dépenses et de revenus, le budget est présenté à la réunion ordinaire du Conseil du mois de juin pour approbation. SIFE est ensuite mis à jour et soumis au ministère de l'Éducation par le service des finances pour le 30 juin.

Le budget est révisé à la mi-novembre par le surintendant des affaires sur base des effectifs réels et des informations courantes et est envoyé au Ministère en décembre. Le budget révisé est présenté au Conseil au mois de janvier à titre d'information.

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

Le conseil exécutif est responsable de la pertinence et des répercussions budgétaires de la prévision de l'effectif. En septembre, le surintendant des affaires et les surintendances de l'éducation revoient la dotation sur base des effectifs réels et un rapport à l'intention du Conseil est élaboré, résumant les changements entre la dotation approuvée et la dotation réelle proposée pour l'année scolaire à venir.

Au cours du processus budgétaire, les prévisions de l'effectif du surintendant des affaires sont revues avec les surintendances de l'éducation et le directeur du service de ressources humaines par rapport aux prévisions d'effectifs des directions des écoles. Le processus de prévision de l'effectif repose donc sur une démarche à la fois descendante (niveau du conseil scolaire, analyse des tendances) et ascendante (niveau local, école par école).

Le conseil scolaire a également élaboré des prévisions d'effectifs sur dix ans. Ces prévisions se basent sur le taux moyen sur dix ans de rétention des élèves d'un niveau à l'autre.

### **Identification des risques et stratégies d'atténuation**

Selon le directeur du service des finances, les risques les plus importants au niveau du budget et sur lesquels le Conseil peut avoir un bon contrôle sont ceux rattachés aux salaires. Ces risques sont à deux niveaux: la dotation et les salaires payés. Au niveau de la dotation, pour tous les types d'emplois, une fois le budget approuvé, seul la haute direction ou le Conseil peuvent apporter des changements. Au niveau des salaires

payés, le contrôle se fait par l'entremise de négociations des conventions collectives et des ententes avec le personnel non-syndiqué. Présentement, des conventions et des ententes de quatre ans ont été négociées avec tous les groupes d'employés. Le service de la paie et le service des ressources humaines sont responsables de s'assurer que les salaires payés correspondent aux conventions collectives ou aux ententes.

Les risques budgétaires sont communiqués aux conseillères et conseillers scolaires de façon orale et écrite. Le budget présenté fin juin au Conseil ainsi que le budget révisé présenté en février comprennent tous deux une section intitulée « éléments importants du budget » qui attire l'attention des conseillères et conseillers scolaires sur les risques budgétaires et les stratégies de mitigation adoptées ou proposées.

### **Recommandations :**

- Le service des finances devrait documenter le processus d'élaboration du budget annuel dans une ligne de conduite afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillers et conseillères.

### **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.

## Systeme 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.	Non
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

## Systeme intégré d'analyse des écarts et d'information financière

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré pour consigner les données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Le conseil a acheté une licence SAP en consortium avec dix autres conseils scolaires de langue française.

Ce système intègre le grand livre général (GL), les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget, les modules d'approvisionnement, de ressources humaines, et de paie. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction. Le conseil scolaire est en train d'implémenter un module pour la gestion des immobilisations.

La chef comptable crée les demandes de changements au tableau des comptes dans le système financier qui sont envoyées au centre d'excellence SAP et gère les droits d'accès au système. Les comptes clients et les comptes fournisseurs sont créés par la superviseure comptable.

Le système financier permet aux responsables budgétaires d'imprimer les rapports de suivi de leur centre de coût en tout temps. Les responsables budgétaires peuvent ainsi suivre tout au long de l'année les dépenses encourues par rapport au budget, les dépassements éventuels, les engagements, et le nombre de bons de commande en cours pour leur centre de coût.

Un cartable de formation à SAP a été élaboré par le service des finances. Lorsqu'un nouvel employé commence, il reçoit une formation SAP par la superviseure comptable et par un commis du conseil scolaire.

### **Rapports financiers intermédiaires et annuel**

Le surintendant des affaires produit principalement deux rapports financiers à l'intention du Conseil; les prévisions budgétaires dans le cadre du cartable budgétaire décrit à la section 4.2 et un rapport intermédiaire en janvier lors de la présentation du budget révisé.

Le rapport financier intermédiaire du conseil scolaire comprend les prévisions budgétaires soumises au ministère en juin ainsi que les prévisions révisées. L'écart entre le budget initial et le budget révisé est présenté sous forme nominale. Des notes explicatives sont fournies dans la section « éléments importants » pour les catégories de dépenses/revenus où des dépassements ou une sous utilisation du budget sont prévus.

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 CSDCEO 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 ou le budget révisé exprimée sous forme de pourcentage du budget initial.

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.

Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait également envisager d'augmenter la fréquence des rapports financiers intermédiaires à une fréquence trimestrielle afin de garder les conseillères et conseillers au courant des dépenses encourues par rapport au budget initial tout au long de l'année.

Le directeur de l'éducation et le président du Conseil signent les états financiers mais pas les rapports financiers intermédiaires. Les rapports financiers intermédiaires sont signés par le surintendant des affaires.

Le conseil respecte, dans la mesure du possible, les délais d'établissement des rapports financiers à l'intention du ministère.

### **Vérification**

Le principal rôle de la vérificatrice ou du vérificateur interne est d'assurer encore davantage que les mesures de contrôles internes établies par le conseil scolaire sont efficaces et respectent les politiques et procédures. Actuellement, le conseil scolaire n'a pas de poste de vérification interne.

L'établissement d'une fonction de vérification interne aiderait le conseil administratif et les conseillères et conseillers scolaires à remplir leurs rôles en matière de gouvernance et de responsabilité. La fonction de vérification interne pourrait également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services. Elle devrait relever d'un comité de vérification du Conseil. Les plans de vérification annuels seraient présentés au comité aux fins d'approbation, et tous les rapports lui seraient également présentés.

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 consiste la comptabilité interne solide et les processus de contrôle du fonctionnement. Il faut envisager de désigner davantage de membres externes au comité de finance et de vérification, 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. Actuellement, le conseil ne possède pas de comité de vérification.

Le plan de vérification du vérificateur externe de même que le rapport annuel sont présentés au Conseil par le vérificateur lui-même. La lettre de recommandation est présentée au surintendant des affaires. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de demander au vérificateur externe de présenter son plan de vérification annuel au futur comité de vérification. Le conseil scolaire pourrait également formaliser la rétroaction sur les mesures prises pour suivre les recommandations du vérificateur externe dans un rapport annuel au Conseil.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport.
- Le conseil scolaire 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.
- Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient créer un comité de vérification et inviter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité.

## **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.	Non
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 ligne de conduite d'investissement approuvée en vertu de la Loi sur l'éducation.	Non
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
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 financement pour s'assurer que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui

### 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 conseil a regroupé les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière sélectionnée dans le cadre d'une entente élaborée en consortium avec les autres conseils scolaires de langue française de la province.

Le conseil scolaire n'a pas de ligne de conduite de placement qui fait référence aux dispositions de la *Loi sur l'éducation*.

Le conseil scolaire possède deux genres de comptes : un compte pour les transactions régulières, et des comptes en fiducie individuels pour le paiement du personnel suivant

un régime de travail spécialisé (4/5 par exemple). Le conseil scolaire bénéficie d'un taux d'intérêts basé sur le taux préférentiel diminué de 1.75% sur les soldes de trésorerie basé sur le solde moyen du mois.

L'encaisse est vérifiée hebdomadairement par la chef comptable Les rapprochements bancaires sont effectués hebdomadairement par un commis aux finances et vérifiés par la chef comptable.

Le conseil scolaire n'effectue pas de rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil en se fondant sur les comptes créditeurs anticipés, la rémunération, les rentrées de fonds du ministère et la perception de l'impôt. Ces rapports pourraient notamment servir à déterminer les fonds excédentaires pouvant faire l'objet d'investissement à court, moyen ou long terme.

La dernière révision des principales relations bancaires du conseil scolaire remonte à l'année 1998. Depuis cette date, le conseil scolaire n'a pas effectué de comparaisons périodiques des conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable dans la mesure où les autres conseils scolaires de langue française font affaire avec la même institution

Le conseil scolaire a mis en place des procédures pour éviter les virements non autorisés dont l'utilisation de mots de passe, un nombre de membres du personnel autorisé limité à quatre personnes, l'autorisation de chèque par double signature pour les montants supérieurs à \$ 2100, et la vérification par le surintendant des affaires de tout virement au dessus d'une limite de \$ 2100.

Le surintendant des affaires réalise régulièrement des prévisions de l'encaisse/du financement pour veiller à ce que les frais de service de la dette du conseil scolaire se rendent à échéance. Lors des réunions du comité des installations tenues une fois tous les deux mois un fichier de suivi de la dette à long terme de conseil scolaire en Excel est mis à jour afin de s'assurer que les frais de service de la dette du conseil scolaire se rendent à échéance.

Le conseil scolaire ne dispose pas de processus établis de maintien d'un fonds de réserve pour être prêt en cas d'imprévu. A long terme, les conseillères et conseillers scolaires et l'administration du conseil scolaire devraient envisager d'établir une ligne directrice ou une ligne de conduite sur le niveau approprié des réserves pour le conseil 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 et peuvent faire affaire avec l'institution bancaire de leur choix. Le conseil scolaire a limité le nombre de

compte bancaire des écoles à un compte unique à l'exception des écoles qui organisent des bingos ou des jeux de loterie.

Le conseil scolaire a adopté une ligne de conduite sur les campagnes de financement qui est affichée sur le site Web du conseil scolaire. La ligne de conduite définit le concept de campagne de financement et présente plusieurs principes à respecter comme la demande d'approbation par la direction d'école avant chaque campagne de financement. La ligne de conduite est complétée par un règlement administratif qui décrit les activités qui sont permises dans le cadre des campagnes de financement et qui précise les modalités de gestion des fonds. Tous les revenus des campagnes sont versés dans un compte sur lequel seulement deux personnes, dont la direction d'école et un substitut, peuvent effectuer un retrait.

La gestion bancaire dans les écoles élémentaires et secondaires se fait dans l'Application de Gestion Bancaire (AGB) un module intégré à SAP. Ce module de gestion bancaire permet à chacune des écoles de comptabiliser les revenus et les dépenses par catégorie respective notamment les sorties éducatives, les frais scolaires, les levées de fonds, etc.

Les directions d'école et les secrétaires ont été formés à AGB lors son introduction il y deux ans.

Afin d'assister les directions d'école à bien gérer les fonds scolaires, l'administration a développé un guide sur la gestion financière des fonds scolaires. Ce guide présente aux directions et aux secrétaires d'école les principes comptables généraux, les procédures à suivre pour la collecte et l'utilisation des fonds scolaires, les contrôles nécessaires lors des dépôts et des retraits bancaires ainsi que la méthode de comptabilisation des transactions financières. Le guide informe également les écoles de la nécessité d'effectuer des rapprochements bancaires mensuels revus et signés par la direction d'école qui doivent ensuite être télécopiés au siège du conseil scolaire mensuellement. En cours d'année, la superviseure comptable fait des suivis auprès des écoles au sujet de l'information reçue et effectue des visites pour un échantillon d'écoles. A noter que les vérificatrices et vérificateurs externes réalisent chaque année des vérifications dans deux écoles du conseil.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait développer une ligne de conduite d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la Loi sur l'éducation.
- Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil.

## 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. Le conseil reçoit du ministère des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinées à des initiatives précises, ce qui fait que le conseil scolaire 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).	Non
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

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 revenus non tirés de subventions suivantes pour un montant annuel moyen d'environ \$ 2 000 000:

- utilisation des écoles par la collectivité,
- exploitation des services de garderies,
- location, et
- éducation permanente via le Centre d'éducation et de formation de l'est ontarien

Le service des finances prévoit le montant des recettes non tirées de subventions annuellement sur une base de données historiques et intègre ces données dans le budget global du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a établi une ligne de conduite traitant de l'utilisation communautaire de ses installations scolaires visant à favoriser l'accès aux lieux scolaires à des groupes communautaires sans but lucratif en dehors des heures de cours. Les barèmes de droit pour l'utilisation des écoles par la collectivité sont présentés par catégories de groupes ou d'associations dans un règlement administratif et une ligne de conduite. La prestation de services de garde d'enfants dans les installations du conseil et les locations font l'objet d'ententes formelles qui stipulent les barèmes de droit. Les barèmes de droit pour les cours d'éducation permanente ne sont pas affichés sur le site Web du Centre d'éducation et de formation de l'Est ontarien mais sont accessibles en format papier aux différents campus du Centre d'éducation.

Le service des finances effectue une vérification périodique des recettes non tirées de subventions reçues par rapport à ce qui avait été prévu dans le budget approuvé par le Conseil.

## **Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions**

Le conseil scolaire n'utilise pas de système électronique d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions. Tous les paiements au conseil pour ses recettes non tirées de subventions sont actuellement effectués par chèques.

Les subventions pour APE accordées au conseil scolaire sont destinées aux surintendances de l'éducation ou aux responsables de projet. Le service des finances crée un nouveau code de projets pour chaque subvention APE dans SAP. Le responsable de projet surveille étroitement les comptes et fait un suivi sur les dépenses en cours d'année. Afin d'apporter du support dans la gestion des budgets APE, la chef comptable rencontre les superviseurs et les responsables de projet trois ou quatre fois par année en vue d'expliquer les lignes de conduite et de faire une planification des rapports à remettre afin de se conformer aux exigences réglementaires. Annuellement, la chef comptable produit également un fichier en Excel comprenant par subvention APE, le budget, les dépenses encourues ainsi que le solde afin d'informer les responsables de projets et le directeur des finances.

### **Recommandations :**

- Le service des finances devrait envisager l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions d'un montant minimum à déterminer.

## **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.	Oui
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).	Non
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 ligne de conduite et d'un règlement administratif qui régit l'approvisionnement de biens et services. La ligne de conduite et le règlement administratif figurent tous deux sur le site Web du conseil scolaire.

Tel qu'articulé dans la ligne de conduite, l'objectif du conseil scolaire en matière d'achats vise d'abord à procurer à tout le Conseil *les meilleurs approvisionnements de produits et services aux prix les plus avantageux, tout en respectant les obligations légales et en s'inspirant des principes énoncés dans le Code d'éthique de l'Association canadienne de gestion des achats (ACGA) [www.pmac.ca](http://www.pmac.ca).*

La ligne de conduite mentionne plusieurs priorités pour le Conseil en matière d'achat telles que la nécessité d'offrir « une uniformité dans le processus d'approvisionnement tant au niveau de l'équipement, des matériaux et des services qu'au niveau des prix, des procédures, des suivis et la nécessité de protéger l'intégrité des individus et du Conseil scolaire en assurant une coordination efficace entre les différents paliers de l'organisation ». Par contre, la ligne de conduite ne mentionne pas de critères de choix ou de sélection spécifiques tels qu'une éventuelle préférence pour les produits de fabrication canadienne, les services des entreprises locales et francophones ou les produits écologiques lorsque les critères de prix, de qualité et d'efficacité des produits ou des services sont d'égale valeur. Néanmoins, dans la pratique, le conseil scolaire s'assure que les décisions d'approvisionnement sont prises en mettant l'accent non seulement sur le prix initial de l'acquisition, mais sur le coût total de la possession et sur le cycle de vie du produit.

Le conseil scolaire est doté de lignes de conduite approuvées ou de règlements administratifs conformément aux directives formulées par le ministère au printemps 2007. Les règlements administratifs suivants ont été adoptés puis publiés sur le site Web du conseil scolaire en octobre 2007 ou existaient déjà avant cette date et ont été mis à jour:

- Utilisation des cartes d'achat
- Défense des intérêts
- Dépenses publicitaires.

La ligne de conduite et les règlements administratifs en matière d'approvisionnement sont affichés sur le site Web du conseil scolaire. La révision de ces documents fait l'objet d'un envoi par une note de service ou une circulaire aux membres du personnel afin de les informer des éventuels changements.

Le règlement administratif sur l'approvisionnement précise que tous les achats de biens et services doivent être effectués au moyen d'un bon de commande sauf, sur exception, « lorsqu'il est plus approprié de procéder au moyen de la petite caisse ou de la carte d'achat ou par demande de paiement ». Comme prochaine étape, le service des finances devrait mettre des méthodes en place pour s'assurer du respect de la ligne de conduite sur les achats surtout en ce qui a trait à l'utilisation de bon de commande.

### **Participation à des consortiums d'achat**

Le conseil scolaire participe à plusieurs consortiums d'achat, notamment pour l'achat de gaz naturel pour ou pour la prestation de services comme le déblaiement de la neige. Le conseil scolaire participe également à un consortium pour le transport scolaire avec le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO). Cette année, le conseil scolaire a également lancé une soumission en consortium avec le Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est (CECLFCE) pour les fournitures scolaires.

Le conseil scolaire a aussi utilisé le consortium d'achat des conseils de langue française pour l'acquisition d'une licence SAP, pour l'achat d'un système de vidéoconférence, pour les négociations avec une institution bancaire et pour l'acquisition des services d'un bureau de relations de travail.

Afin d'augmenter le pouvoir d'achat du conseil scolaire, le conseil exécutif a commencé à examiner des stratégies de réduction de coût des biens et services. Une des stratégies proposées est la centralisation des réservations des billets d'avion via le service des achats afin d'identifier le volume d'achat à l'échelle du conseil en vue de pouvoir négocier de meilleurs tarifs.

## Niveaux de pouvoir d'achat

Le règlement administratif qui régit l'approvisionnement précise que tous les services du conseil scolaire doivent respecter les limites suivantes lorsque vient le temps d'obtenir une proposition de prix des fournisseurs :

- de 1 \$ à 999 \$; la requérante ou le requérant peut se procurer les biens et/ou les services du fournisseur ou de l'entrepreneur de son choix au moyen de la petite caisse ou de la carte d'achat, selon les dispositions des règlements et directives inhérents.
- au moins trois propositions de prix verbales sont requises pour tout achat ou location de biens ou de services dont le coût estimatif total dépasse 1 000 \$ mais n'excède pas 4 999 \$. Les prix doivent être consignés sur un formulaire de demande de prix (SA2E) et compilés sur le formulaire de sommaire de demande (SA3E).
- au moins trois propositions écrites sont requises pour tout achat ou location de biens ou de services dont le coût estimatif total dépasse 5 000 \$ mais n'excède pas 49 999 \$. Les prix doivent être consignés sur un formulaire de demande de prix (SA2E) et compilés sur le formulaire de sommaire de demande (SA3E).
- un appel d'offres ou une demande de proposition est requis pour tout achat ou location de biens ou de services dont le coût estimatif total dépasse 50 000\$.

Les diverses étapes et les responsabilités du conseil scolaire et de ses employés dans le processus d'appel d'offres sont décrites dans le règlement administratif sur l'approvisionnement.

La ligne de conduite sur les achats ne prévoit actuellement pas de niveau d'autorisation précis pour l'approvisionnement. Dans la pratique, les achats par bon de commande en dessous de \$ 1000 nécessitent un niveau d'approbation. Les employés du conseil scolaire étant habilités à approuver les achats en dessous de \$ 1 000 sont la direction d'éducation, les directions d'école, les directions de services et les surintendances. Tous les achats par bon de commande au dessus de \$ 1 000 nécessitent une double approbation par une des personnes mentionnée ci-dessus et le surintendant des affaires ou le directeur du service des finances. Dans la pratique, pour les achats sans bon de commande, les directions d'écoles disposent d'une limite mensuelle de \$ 1 000 pour les achats par carte de crédit. La direction de l'éducation, les directions de service et surintendances disposent pour leur part d'une limite pouvant aller jusqu'à \$ 10 000 pour les achats par carte de crédit.

Il faut noter également que ni la direction de l'éducation ni le surintendant des affaires n'ont de limite de pouvoir d'achat documentée si ce n'est la mention dans le règlement

administratif portant sur les achats indiquant que tout marché de 50 000 \$ ou plus doit être présenté au Conseil. Le conseil devrait envisager de revoir la ligne de conduite sur les achats afin d'inclure des degrés d'approbation précis selon le poste ou le domaine d'activités de la requérante ou du requérant.

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

Le conseil scolaire compte actuellement 57 cartes de crédits VISA qui sont appelées cartes d'achat par le conseil. Le conseil dispose d'un règlement administratif sur l'utilisation des cartes d'achat qui spécifie les limites d'achat par type de fonction ou par service.

Pour les directions d'école, la limite de la carte est fixée à 1 000 \$. Pour les directions de service et cadres supérieurs, la limite est fixée jusqu'à un maximum de 10 000 \$. Pour l'achat de billets d'avion ou de train, une carte dont la limite est fixée à 25 000 \$, est émise au service des achats.

Selon le règlement administratif, les demandes de cartes d'achat doivent être approuvées par la superviseure ou le superviseur ou la surintendance des affaires. La carte d'achat ne peut pas être utilisée pour l'achat de biens personnels ou les avances de fonds. Les états de compte cartes de crédits sont reçus au siège central du conseil scolaire puis sont envoyés aux détenteurs des cartes d'achat qui doivent remplir un formulaire listant tous les achats effectués au cours du mois. Chaque détenteur de carte d'achat doit ensuite envoyer ce formulaire complété avec une copie de l'état de compte et des pièces justificatives à la superviseure comptable qui identifie d'éventuels écarts au règlement administratif et contacte les détenteurs de cartes en cas de besoin afin d'y remédier.

### **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'approvisionnement et de paiement.

Actuellement, environ 60% de tous les achats du conseil se font en utilisant le bon de commande du système financier. Pour ces achats, un triple rapprochement (bon de commande, réception et facture) est utilisé dans 100% des cas par le conseil scolaire.

Pour les achats pour lesquels il n'y a pas de bon de commande, la personne responsable doit signer la facture. Pour le conseil scolaire, cette signature fait acte d'approbation de la dépense (réquisition) et d'accusé de réception. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait améliorer le processus d'achat direct en utilisant deux documents distincts de la facture à savoir un formulaire de réquisition et un formulaire de réception. Ceci permettrait d'éviter les achats non-approuvés, de diminuer le risque

de paiement pour des biens ou des services non-reçus et assurerait un meilleur niveau de contrôle dans la mesure où les comptes payables pourraient effectuer un triple rapprochement manuel entre la demande/réquisition, la facture et l'accusé de réception avant d'approuver un paiement.

Le conseil scolaire dispose d'un processus de comptabilité d'engagement en place pour surveiller l'utilisation du budget. Lorsqu'un bon de commande a été préparé dans le système financier, les fonds sont automatiquement engagés dans le budget et les changements reflétés dans le GL.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre d'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.

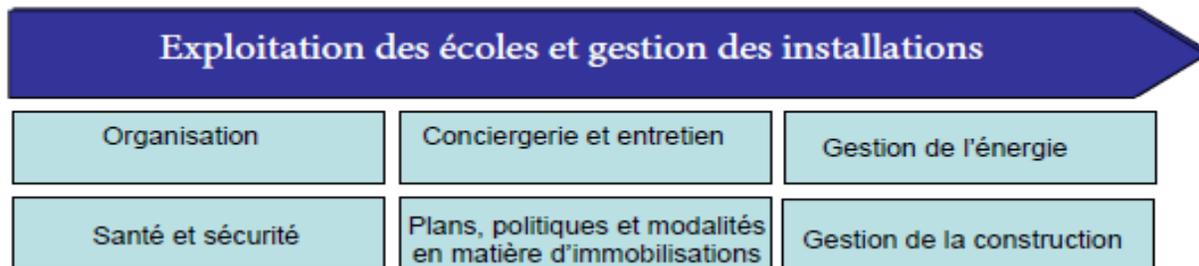
### **Utilisation du transfert électronique des factures**

Le conseil scolaire utilise actuellement les TEF pour environ 70% des paiements du conseil scolaire. Le reste des paiements est effectué par chèques.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait compléter la ligne de conduite sur l'approvisionnement de biens et services afin qu'elle contienne des critères de sélection des fournisseurs allant au-delà des coûts les moins élevés, notamment le coût total de possession, la valeur, la qualité, l'approvisionnement compétitif ou l'utilisation de produits écologiques.
- Le service des finances devrait définir des niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités dans sa ligne de conduite d'approvisionnement. Une fois les niveaux de pouvoir d'achat établis, le service devrait s'assurer qu'ils soient communiqués au personnel et élaborer des processus de surveillance de cette politique.
- Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.
- Le service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du 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.

## 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'efficacité et l'efficacé 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 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 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.	Non
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 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	Oui

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
perfectionnement professionnel continu tenant compte des nouvelles exigences réglementaires.	

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des bâtiments est responsable du fonctionnement physique, de l'entretien et des projets de rénovation et de construction des 63 édifices et terrains sur l'ensemble du territoire du CSDCEO. La mission, la vision, les croyances et valeurs organisationnelles du service des bâtiments scolaires sont présentés sur le site Web du conseil scolaire. La mission du service est « d'assurer et maintenir un environnement sain et sécuritaire pour les élèves, le personnel et à la communauté, en collaboration avec les écoles et les autres services ».

Dans le cadre du Plan stratégique 2005 – 2008, le service des bâtiments développait un plan opérationnel annuel comprenant des échéances précises et des responsabilités définies ainsi que la liste d'activités et de tâches à accomplir par objectif. Pour l'année 2009, le service des bâtiments ne dispose pas encore de plan d'action opérationnel qui énonce les objectifs du service et est basé sur le plan d'action annuel du conseil. Au moment de la revue opérationnelle, le directeur du service des bâtiments prévoyait organiser des rencontres avec les membres de son service et le surintendant en charge de la planification stratégique afin d'identifier des priorités pour l'année en cours. Une fois les priorités identifiées, le directeur du service des bâtiments prévoit élaborer un plan d'action opérationnel d'ici les prochaines semaines.

Le directeur du service des bâtiments fait rapport au surintendant des affaires qui est membre du conseil exécutif. Le directeur du service des bâtiments rencontre le surintendant des affaires au besoin. Sauf un contact informel fréquent entre le directeur du service des bâtiments et le surintendant des affaires, il n'existe actuellement pas de structure définie de production de rapports aux cadres supérieurs en matière de gestion des installations.

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le directeur du service des bâtiments est appuyé par un chef des bâtiments, quatre superviseurs, une superviseure en santé et sécurité au travail, trois commis, un agent de projet et une agente pour les dossiers de la CSPAAT. Le chef des bâtiments fait office de bras droit du directeur du service dans le cadre des dossiers de construction et dans la supervision du personnel. Trois des quatre superviseurs s'occupent du fonctionnement journalier des installations pour chacune des trois régions du conseil scolaire. Le quatrième superviseur est principalement chargé de la surveillance des chantiers de construction. Les commis sont responsables du suivi des budgets des

projets du service et de l'entrée des factures dans SAP. L'agent de projet est chargé de la mise à jour régulière de RECAPP et SFIS et de la gestion de projets tel que les écoles vertes. Trois personnes, dont une superviseure, un commis et une agente, gèrent les dossiers en lien avec la santé et la sécurité au travail.

Le directeur du service met l'accent sur la polyvalence du personnel en répartissant les dossiers à suivre entre les membres de son personnel de façon à ce chaque employé du service puisse supporter ou remplacer ses collègues.

Les rôles et les responsabilités des membres du service des bâtiments sont définis mais ne sont pas à jour pour tous les postes. Cette année, le service vise à mettre à jour les descriptions de tâches des commis.

Un organigramme détaillé du service des bâtiments est à jour mais n'est pas accessible au public via le site Web du conseil scolaire. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait s'assurer que l'organigramme du service soit présenté sur le site Web du conseil scolaire.

Des réunions mensuelles ainsi que des échanges informels quotidiens et hebdomadaires entre le directeur du service des bâtiments, le chef des bâtiments, les superviseurs et personnel du service permettent de faire circuler l'information sur les priorités et les initiatives du conseil scolaire en matière d'installations et d'entretien.

Le personnel clé des installations et de l'entretien possède des titres professionnels appropriés ou de l'expérience connexe pertinente, et participe à différents comités provinciaux afin de se tenir au courant des pratiques exemplaires et des nouvelles orientations.

### **Surveillance et communication des politiques**

Le conseil scolaire maintient plusieurs lignes de conduite touchant différents aspects de la gestion du fonctionnement et des installations sur le site Web du conseil comme l'utilisation des installations scolaires, les aires de jeux dans les cours d'écoles, le plan d'accessibilité, les systèmes de vidéosurveillance et les services de garde d'enfants. Les lignes de conduite ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté mais l'examen des documents démontre que le service met l'accent sur leur maintien et leur actualisation afin qu'elles demeurent à jour et applicables. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'ajouter une date de révision aux règlements administratifs et aux lignes de conduite qui n'en disposent pas actuellement.

En matière de santé et de sécurité, le conseil scolaire est doté d'une ligne de conduite sur la santé et la sécurité au travail qui est révisée annuellement par le comité mixte sur la santé et la sécurité au travail. Afin de s'assurer du respect de cette ligne de conduite, le service des bâtiments a développé une série de directives administratives qui

présentent aux membres de personnel une série de précautions à prendre afin de se conformer à la ligne de conduite sur la santé et la sécurité au travail. A ce jour, le conseil scolaire dispose de mesures administratives sur les accidents/incidents au travail, les produits inflammables, la peinture des écoles et l'assurance responsabilité civile en cas d'accident/incident. Ces mesures administratives sont communiquées aux membres du personnel du service par courriel ou présentées en personne lors des journées de formation annuelles du service.

Afin de s'assurer d'un respect des lignes conduite, le service des bâtiments a également développé un registre contenant la liste des inspections et tâches à effectuer quotidiennement, comme le nettoyage à grande eau, que chaque concierge doit remplir de façon journalière et qui est vérifié et cosigné périodiquement par les délégués du comité mixte sur la santé et la sécurité au travail. Comme prochaine étape, le service des bâtiments pourrait envisager de développer un cartable d'informations pour les employés du service dans lequel figureraient, entre autres, toutes les lignes de conduite et directives administratives touchant aux installations et à l'entretien. Le cartable pourrait également présenter les différents outils, comme les registres d'inspection, que le service utilise pour s'assurer de la conformité du personnel aux politiques.

Des formations appropriées en lien avec les exigences réglementaires sont offertes au personnel du service des bâtiments. Les formations touchent, entre autres, aux systèmes d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) ou à des sujets tels que la violence au travail, le harcèlement ou le bien-être au travail.

Les formations permettent également au conseil scolaire de se conformer aux initiatives périodiques suivantes : le rinçage de l'eau, la détection du plomb dans les réseaux d'eau et toutes autres lois conformes aux règlements sur la loi en santé et sécurité au travail.

### **Recommandations :**

- Le service des bâtiments devrait poursuivre ses efforts visant à développer un plan annuel de service correspondant au plan d'action annuel du conseil scolaire et comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.
- Le service des bâtiments devrait entreprendre son projet de mettre les descriptions de tâches du personnel du service à jour.

## 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.	Non
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.	Non

## 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 bâtiments a développé un modèle d'affectation du personnel de conciergerie qui permet l'utilisation optimale des ressources et qui a été partagé avec le syndicat du personnel de conciergerie. Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie est basé sur plusieurs paramètres dont la superficie, la présence de portatives, ainsi que des paramètres liés à l'occupation des immeubles comme la capacité, le nombre de places-élèves et le taux d'inscription nominale.

Le conseil scolaire emploie une centaine de concierges qui se rapportent au superviseur des bâtiments de leur région respective. Le conseil scolaire ne dispose actuellement pas de normes écrites officielles concernant la propreté dans les écoles dont il pourrait se servir comme base pour évaluer la performance du personnel responsable de la conciergerie ou pour traiter d'éventuelles plaintes des concierges, de la direction d'école ou de tout autre intervenant.

## **Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel**

Le directeur du service des bâtiments élabore un plan d'entretien pluriannuel. Les activités d'entretien et de rénovation du conseil scolaire sont évaluées annuellement dans le cadre des visites de chaque école par les différents membres du service. Les priorités sont ensuite intégrées au plan pluriannuel. Cela permet de faire en sorte que les écoles soient maintenues dans le meilleur état possible pour favoriser l'amélioration de l'apprentissage des élèves et la productivité des employés.

Le conseil scolaire utilise la base de données ReCAPP comme une de ses sources pour la définition annuelle des grandes priorités en matière d'entretien et de rénovation. Grâce au financement « Lieux propices à l'apprentissage » du ministère, le conseil peut exécuter des travaux essentiels de rénovation dans ses écoles. Au cours de l'année académique 2008-2009, un plan d'entretien triennal a été élaboré sur la base de données ReCAPP et présenté au Conseil pour information.

## **Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité**

Le conseil scolaire a établi un programme de formation qui permet le perfectionnement continu des compétences du personnel du service des bâtiments et qui aborde les nouvelles questions de réglementation. Les besoins en formation sont identifiés par un comité créé il y a quatre ans qui regroupe les superviseurs du service de bâtiments et les représentants du syndicat des concierges. Le comité mixte sur la santé et la sécurité au travail permet également d'identifier les besoins en formation.

Le directeur du service des bâtiments planifie au minimum une journée de perfectionnement professionnel annuel pour l'ensemble des membres du personnel du

service et une journée de santé et sécurité à l'intention des membres du comité mixte sur la santé et la sécurité au travail et des délégués à la santé et la sécurité qui incluent une grande proportion de concierges. Les formations touchent, entre autres, aux systèmes d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) ou aux sujets suivants : code rouge, recyclage, harcèlement, violence au travail, pratiques d'ergonomie et produits verts. Les superviseurs du service des bâtiments sont quant à eux encouragés à suivre trois ou quatre formations par année afin de se tenir à jour au niveau des pratiques exemplaires et des exigences réglementaires en matière de gestion des installations scolaires.

Dans le cadre du processus d'orientation des nouveaux membres du personnel de conciergerie, le conseil scolaire a élaboré un programme de mentorat. Ce programme permet à chaque nouvel employé d'être jumelé à un concierge d'expérience appelé mentor pendant cinq jours : trois jours de travail à l'école du mentor et deux jours à l'école du nouvel employé, en présence de son mentor. Ce programme permet aux nouveaux employés de se familiariser avec les installations et les procédures du conseil scolaire avant leur entrée en service.

### **Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien**

Le service des bâtiments dispose d'outils lui permettant de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal. Le service des bâtiments dispose en effet de listes d'équipements par école qui sont maintenues à jour par les superviseurs de chaque région et utilisée notamment à des fins de maintenance.

Le conseil scolaire ne participe pas à un consortium d'achat pour ses fournitures de nettoyage et d'entretien. Le conseil scolaire utilise le processus de soumission à chaque deux ans afin d'identifier et de sélectionner trois à quatre fournisseurs différents qui offrent au conseil scolaire une grande panoplie de produits. Cette diversité au niveau des fournitures de nettoyage et d'entretien permet de répondre aux besoins très différents des écoles du conseil scolaire.

Un budget pour des fournitures de nettoyage et d'entretien est calculé par le directeur du service des finances pour chaque école sur base de la superficie, du nombre d'élèves et des taux de subvention. La gestion des budgets pour les fournitures de nettoyage et d'entretien est décentralisée. Chaque école est responsable de passer des commandes et de suivre son budget respectif. À la fin de l'année, les écoles peuvent garder la totalité du budget non-dépensé et l'utiliser pour des améliorations aux bâtiments ou des projets liés aux élèves. Les projets d'amélioration doivent être approuvés par le directeur du service des bâtiments. Le service des bâtiments a communiqué le catalogue des produits des fournisseurs sélectionnés par le conseil scolaire aux écoles. Les concierges peuvent choisir les produits dont ils ont besoin dans le catalogue mais leurs demandes doivent être approuvées par la direction d'école. A

noter que les bons de commande sont rentrés dans SAP par la secrétaire de l'école et approuvés par la direction d'école.

La décentralisation de la gestion du budget de fournitures de nettoyage et d'entretien aux écoles ainsi que le système d'utilisation des surplus encouragent les écoles à adopter une utilisation efficace des fournitures de nettoyage et d'entretien du conseil scolaire. Par contre, l'utilisation de quatre fournisseurs différents et le manque de contrôle du siège central sur les commandes de fournitures ne permet pas d'assurer une normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien ni une harmonisation des pratiques au sein du conseil scolaire.

### **Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets**

Le service des bâtiments ne dispose pas d'un système électronique d'enregistrement des bons de travail et n'a pas encore évalué la pertinence d'un tel système pour le conseil.

Le service des bâtiments ne dispose également pas de formulaires papiers permettant de standardiser le processus de demandes de travaux ou d'interventions formulées par les directions d'école ou les concierges. Actuellement, les demandes de travaux sont reçues par les superviseurs des bâtiments sous forme de coup de téléphone ou de courriel. Sur base d'une visite à l'école ou d'une discussion avec la direction d'école, les superviseurs évaluent le niveau de priorité de la demande et remplissent un formulaire, appelé formulaire BAT, contenant leur estimation des coûts des travaux. Les superviseurs assignent ensuite la demande de travaux à un entrepreneur externe selon la nature des travaux à entreprendre. Pour toutes les demandes de travaux validées par un superviseur au moyen du formulaire BAT, un commis du service des bâtiments crée un engagement dans SAP et rentre le montant des coûts évalués par le superviseur. Lorsque la facture pour les travaux est reçue par le service des bâtiments, un rapprochement entre le montant de l'engagement et le montant de facture est effectué par le commis. Si la différence entre ces montants diffère de plus de 10 %, l'écart sera souligné au superviseur qui aura émis le formulaire BAT afin que ce dernier obtienne les informations nécessaires pour permettre l'approbation de la facture. Une fois que le travail de rapprochement est terminé, tous les factures sont approuvées par le directeur ou le chef du service des bâtiments.

### **Évaluation du modèle de prestation des services du conseil**

Les services de conciergerie sont fournis par les employés du conseil scolaire. Le conseil scolaire utilise des hommes de métier et des entrepreneurs externes pour la prestation des services d'entretien selon les caractéristiques des travaux à entreprendre. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de comparer régulièrement l'organisation de ses activités d'entretien et de conciergerie avec d'autres conseils scolaires similaires ou contigus.

**Recommandations :**

- Le service des bâtiments devrait développer et communiquer à tous les intervenants pertinents des normes officielles de propreté dans les écoles dont il pourrait se servir comme base pour évaluer la performance du personnel responsable de la conciergerie ou pour traiter d'éventuelles plaintes.
- Le service des bâtiments devrait s'assurer d'une plus grande normalisation du processus d'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité opérationnelle.

**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.	Non
Les pratiques d'achat appuient les objectifs de conservation de l'énergie (p. ex., produits Energy Star®, miser sur la participation aux consortiums).	Oui
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Non

## 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.	Non
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 de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Oui
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.	Non

### Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire n'a pas établi de plan pluriannuel de gestion de l'énergie. Cependant, lors des projets d'entretien ou de réfection, l'accent est mis sur l'utilisation de chaudières à haute efficacité et l'installation de lumières plus efficaces ou de détecteurs de mouvements afin d'optimiser les économies d'énergie.

Depuis l'annonce par le Ministère de subventions pour les écoles éco-énergétiques, le conseil scolaire a délégué la sélection des projets liés à la réduction de la consommation en énergie au comité des installations composé du directeur du service des bâtiments, du directeur des finances, du chef des bâtiments, de la chef des finances, de l'agent de projets du service des bâtiments, du surintendant des affaires et de son adjointe administrative.

Au printemps 2009, le comité des installations a décidé d'utiliser une partie de la subvention pour les écoles éco-énergétiques pour recourir aux services d'une firme de consultance afin de mettre en place une base de données permettant d'effectuer le suivi de la consommation en électricité des installations du conseil scolaire et d'identifier des opportunités d'amélioration et des possibilités de faire des économies tout en réduisant l'impact environnemental (CO<sub>2</sub>) du conseil scolaire.

Au cours des dernières années, le conseil scolaire a mené plusieurs activités innovantes en matière de gestion de l'énergie. Il ya deux ans, afin de s'assurer que certaines initiatives touchant la gestion quotidienne de l'énergie arrivent jusque dans la salle de classe, le conseil scolaire a formé un comité systémique sur l'environnement comprenant des représentants des élèves, des enseignants, des directions d'école, et des membres du service des bâtiments. Ce comité a notamment permis le lancement d'un programme de recyclage dans les écoles et une campagne de sensibilisation à

l'utilisation de l'énergie en posant des autocollants près des robinets ou des interrupteurs.

Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait travailler au développement d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui, sur base des travaux de la société externe mentionnée ci-dessus, comprendrait des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait également présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.

La ligne de conduite en matière d'achats du conseil scolaire n'exige actuellement pas que le nouvel équipement soit éco-énergétique, comme le sont les produits Energy StarMD. Dans la pratique, le conseil s'efforce néanmoins de considérer l'aspect énergétique lors de l'achat de matériel tel que les lumières, les urinoirs ou chaudières. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait revoir sa ligne de conduite 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.

Le conseil scolaire participe à un consortium d'achat pour l'achat du gaz naturel depuis sa création. Le directeur service des bâtiments participe aux réunions du Comité d'Immobilisations et d'Entretien (CIEP) sur la gestion de l'énergie. Mais les bonnes initiatives de conservation ne sont actuellement pas communiquées systématiquement aux écoles.

### **Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie**

Le conseil scolaire a développé un outil interne en Excel pour suivre la consommation d'énergie des différentes écoles dans lequel sont entrées les données sur la consommation de chaque école tous les mois. Cette base de données permet des analyses comparatives sur la consommation dans toutes les écoles, en kW pour l'électricité et en mètres cubes pour le gaz naturel, et en valeur monétaire.

Les informations de la base de données ne sont actuellement pas utilisées dans le cadre de rapports périodiques sur la conservation de l'énergie à l'intention du Conseil. Les données propres à chaque école en matière de consommation énergétique ne sont également pas partagées avec les directions d'école. Comme prochaine étape, le conseil scolaire gagnerait à communiquer régulièrement avec les écoles au sujet des bonnes initiatives de conservation et des progrès du conseil scolaire en matière de gestion de l'énergie.

La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire n'est pas consolidée mais le paiement des factures de gaz et d'électricité est automatisé au

travers des transferts électroniques de paiement (TEF) et les données des factures sont consolidées dans le fichier Excel décrit plus haut.

Une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie (p. ex., commande de l'éclairage, économie d'énergie des ordinateurs) n'est pas utilisée dans les établissements du conseil scolaire, principalement en raison de l'âge (en moyenne, 49 ans) d'un grand nombre de ces bâtiments. A noter également que le conseil scolaire n'a pas encore opté pour une technologie centralisée en raison de la taille relativement petite de son territoire.

### **Recommandations :**

- Le comité des installations devrait développer d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Le comité des installations devrait également présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation d'énergie aux écoles.

## **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 ligne de conduite 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

La responsabilité de la santé et de la sécurité est gérée par le service des bâtiments. Le conseil a mis sur pied un comité mixte de santé et sécurité au travail composé de représentants des employés syndiqués et non syndiqués et d'administrateurs dont le directeur du service des bâtiments et le surintendant des affaires (ex officio). Le comité se réunit huit fois par année principalement pour déterminer les situations susceptibles de présenter un danger ou un risque ou pour faire des recommandations par rapport à la création, au maintien ou à la surveillance de mesures ou de programmes concernant la santé ou la sécurité des travailleuses et travailleurs.

La ligne de conduite en matière de santé et sécurité au travail fait l'objet d'un cycle de révision annuel systématique par le comité mixte de santé et sécurité au travail. Des inspections mensuelles, tel que prescrites par Loi sur la santé et la sécurité au travail (LSST) sont effectuées par un délégué dans chaque école qui peut être un concierge, un enseignant ou un aide-enseignant. Si nécessaire, un suivi est assuré par le superviseur des bâtiments de la région en question lors d'une de ses visites hebdomadaires. Chaque membre du comité mixte a suivi la formation nécessaire pour acquérir la désignation de « 'membre agréé » ». Chaque membre du comité mixte fait une inspection annuelle avec quelques délégués en santé et sécurité des écoles du conseil scolaire. Une journée sur la santé et la sécurité est organisée annuellement par le directeur du service des bâtiments qui invite les délégués, les membres du comité

mixte ainsi que les membres du service des bâtiments afin de partager les meilleures pratiques en matière de santé de sécurité.

Le conseil scolaire dispose d'un plan d'accessibilité pour l'année académique 20082009 qui est accessible sur le site Web du conseil scolaire. Le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED) est l'instance du conseil scolaire qui assure un processus d'examen et de surveillance de la mise en œuvre des stratégies d'élimination et de prévention des obstacles répertoriés dans le plan d'accessibilité. Au cours de l'année, les besoins sont identifiés par la directrice du service de l'enfance en difficulté et le directeur du service des bâtiments au travers cours de visites des écoles. Un montant d'environ \$ 150.000 est dédié annuellement à la mise en œuvre des stratégies d'élimination et de prévention des obstacles. Récemment le conseil scolaire a créé des classes spécifiques (chambres sensorielles) pour répondre entre autres aux besoins des élèves malvoyants et a adapté le site Web du conseil scolaire afin que différentes tailles de caractères soient disponibles.

Le conseil scolaire dispose d'un protocole de gestion des situations d'urgence (code rouge) depuis 2008. Préalablement aux exercices de simulation, le conseil scolaire a informé les parents sur les codes rouges et les a averti de la tenue de deux pratiques par année. De plus, un document d'appui à l'intention des élèves a été élaboré afin d'expliquer à ces derniers leurs responsabilités de façon pédagogique. En juin 2008, le conseil scolaire a mis en place un comité ad hoc, composé de directions d'école, de directions de service et de psychologues pour réviser le plan d'urgence du conseil scolaire. En juin 2009, un guide des mesures d'urgence décrivant les procédures à suivre dans diverses situations a été élaboré et sera déployé dans chaque salle de classe du conseil scolaire au cours des semaines qui suivent.

Le vandalisme n'est pas un problème majeur pour le conseil scolaire, mais les incidents font l'objet d'un suivi documenté lorsqu'ils surviennent. En cas d'incidents, les écoles sont tenues de remplir un formulaire qui contient une section décrivant la marche à suivre et qui invite les directions d'école à décrire les circonstances et les conséquences de l'incident (matériel endommagé) et à indiquer les coordonnées de l'agent de police sur l'enquête. Tout formulaire d'incident doit être retourné au surintendant des affaires dans les quatre jours suivant l'incident. Cette procédure permet un suivi rapide et approprié des incidents.

Le conseil scolaire dispose de directives administratives sur l'exercice physique et d'une ligne de conduite accompagnée d'un règlement administratif sur l'alimentation en milieu scolaire. Le conseil scolaire s'assure de favoriser un bon état de santé chez tous les élèves en s'assurant que chaque élève de la maternelle à la 8<sup>ème</sup> année dispose d'un minimum de 20 minutes d'exercice physique par jour. La ligne de conduite sur l'alimentation invite les intervenants du conseil scolaire à promouvoir de bonnes habitudes alimentaires en s'inspirant de divers guides d'alimentation publics. Le

règlement administratif sur l'alimentation précise, entre autres, la teneur en gras trans maximale des aliments et boissons vendus ainsi que le contenu des machines distributrices.

Conformément à la Loi Sabrina de 2005, le conseil a élaboré une ligne de conduite et un règlement administratif sur l'anaphylaxie et l'administration des médicaments. Au moins deux employés par école reçoivent également une formation en premiers soins.

En conformité avec la note Politique/Programmes n° 144 du ministère de l'Éducation, le conseil a élaboré un règlement administratif qui définit l'intimidation et qui stipule l'obligation pour chaque école de créer un comité de prévention de l'intimidation et de développer un plan de prévention et d'intervention en matière d'intimidation pour leur école. La surintendante de l'éducation s'assure de la bonne mise œuvre de ce règlement administratif en demandant aux écoles de lui communiquer la liste des membres du comité par école ainsi qu'un plan de prévention et d'intervention en matière d'intimidation pour leur école. A noter que les écoles reçoivent le support d'une travailleuse sociale du conseil scolaire lorsqu'une procédure d'accompagnement (un renvoi par exemple) est en cours.

Conformément au règlement 170 tel que prescrit par le MEO, des échantillons d'eau sont prélevés par les concierges formés à cette tâche dans toutes les écoles. Les échantillons sont analysés par un laboratoire externe et les résultats des analyses communiqués aux ministères de l'éducation et de l'environnement lorsque les tests dépassent les normes pour les groupes décrits dans le règlement. Conformément au règlement 243/07, toutes les écoles passent un test de plomb annuel qui est effectué par un étudiant de niveau postsecondaire engagé par le conseil scolaire pendant l'été et soumis à un laboratoire externe pour analyse.

Pour traiter les problèmes de qualité d'air, le service des bâtiments s'est doté d'un appareil d'analyse de la qualité d'air, du taux d'humidité, du taux d'humidité relative et de la température. L'utilisation de cet appareil en cas de signalement de problèmes d'air permet au conseil scolaire de réaliser des économies en réduisant l'appel à des spécialistes ou des consultants externes pour faire des tests ou mesures.

Dans le contexte de la grippe H1N1, le conseil scolaire a également pris d'autres initiatives en matière de santé et de sécurité dans ses écoles. D'une part, le conseil scolaire a mis en place une équipe volante de cinq concierges d'expérience dont le mandat est de visiter en priorité les écoles où des cas de gripes ou d'infections ont eu lieu afin nettoyer l'école à fond ou de la désinfecter en cas de besoin. D'autre part, le conseil scolaire a également développé un bulletin d'information pour les parents et les écoles sur la grippe AH1N1 qui est accessible sur le site Web du conseil scolaire.

**Recommandations :**

Il n'y a pas de recommandation pour cette section.

**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 ligne de conduite 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
L'exactitude des prévisions en matière d'immobilisation et des plans de financement connexes est évaluée chaque année en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif.	Oui
Une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du service (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) est tenue à jour.	Oui

### Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le conseil a élaboré et soumis son plan d'immobilisations sur cinq ans en 2006 au Ministère par l'entremise du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Pour élaborer son plan quinquennal d'immobilisations, le conseil scolaire s'est basé sur des prévisions d'effectifs à quinze ans effectuées par une firme externe et sur une consultation de la communauté réalisée en 2003 lorsque le plan d'amélioration des communautés scolaires a été présenté aux communautés des sept grandes zones géographiques du conseil scolaire par le surintendant des affaires accompagné de plusieurs conseillères et conseillers scolaires. Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire a rempli un gabarit sur ses liquidités en immobilisations, que le Ministère a approuvé en 2008.

Le plan d'immobilisations quinquennal est revu annuellement en fonction des besoins des écoles et du financement annoncé par le Ministère par le surintendant des affaires et le directeur du service des bâtiments lors d'une réunion du comité des installations.

Le conseil scolaire est doté d'une ligne de conduite approuvée d'examen des installations destinées aux élèves.

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

La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports dans le cadre du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.

Les données dans SIIS et dans ReCAPP font l'objet d'un examen hebdomadaire par l'agent de projet du service des bâtiments. Tout changement aux bases de données SIIS ou ReCAPP doit être approuvé par le comité des installations représentant aussi bien des membres du service des bâtiments que des membres du service des finances.

Le conseil scolaire est un conseil scolaire en baisse d'effectif. Le conseil scolaire a fermé six écoles au cours des dernières années. Lorsque le conseil scolaire a dû prendre des décisions en matière d'immobilisations, il a tenu compte du contexte de baisse des effectifs auquel il faisait face et a impliqué la communauté selon sa ligne de conduite sur les fermetures d'école.

### **Recommandations :**

Il n'y a pas de recommandation pour cette section.

## **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 n'a pas entrepris de projet de construction d'école depuis 2001. Sauf les projets de rénovation et la création de nouveaux pavillons ou de salles de sport ou de spectacle dans des écoles existantes, le conseil scolaire n'entrevoit pas de projets de construction majeure dans le futur immédiat. Dans ce contexte, le conseil scolaire n'a pas établi de lignes de conduite spécifiant des normes standardisées de construction telles qu'une superficie au sol standard ou la préférence pour certains matériaux. Dans la pratique, le conseil scolaire s'est basé, pour les projets récents, sur les directives du Ministère de l'éducation en matière de paramètres et gabarits tels que présentés dans le document 'Capital Grant Plan' publié en 1979. Selon le directeur du service des bâtiments, le suivi de ces directives assure une certaine maîtrise des coûts tout en maximisant la sécurité.

Le directeur du service des bâtiments compare également les coûts au pied carré à ceux des autres conseils scolaires dans le cadre des réunions du Comité d'Immobilisations et d'Entretien (CIEP)

Si le conseil scolaire identifie des besoins de construction dans les années à venir, on encourage le conseil scolaire à mettre en place des politiques et des modalités qui régissent les projets de construction.

### **Surveillance et présentation de la progression des projets de construction**

Les projets de construction font l'objet d'un suivi régulier du budget, de la qualité et de l'échéancier. Pour l'aider à gérer les sites et les projets de construction en cours, le directeur du service des bâtiments s'appuie sur un des quatre superviseurs du service pour effectuer le suivi journalier des chantiers. Le superviseur est présent quotidiennement sur le chantier. Il prend des photos de l'état d'avancement des travaux au jour le jour. Le chef ou le directeur du service des bâtiments participe aux réunions de chantier hebdomadaires. L'entrepreneur général a la responsabilité de prendre les minutes lors de ces réunions. Sur base des réunions de chantiers, le directeur du service des bâtiments informe le surintendant des affaires de tout changement ou retard éventuel. Les factures mensuelles de l'entrepreneur sont envoyées à l'architecte du conseil scolaire qui crée un document appelé 'certificat de paiement' qui détaille le montant initial du projet, les éventuels avenants ou crédits ainsi que le total du paiement mensuel. Ce certificat de paiement est vérifié par l'ingénieur chargé du projet et ensuite envoyé au superviseur de chantier qui le remet pour approbation au chef ou au directeur du service des bâtiments. Les certificats de paiement approuvés sont rentrés dans SAP par les commis du service des bâtiments.

Le conseil scolaire utilise les formulaires de contrat standardisés (Canadian Construction Documentation ou CCDC) pour ses projets de construction qui stipulent les procédures à suivre par le conseil et l'entrepreneur en cas d'ordre de changements qui doivent être systématiquement approuvés par le directeur du service des bâtiments.

Un rapport de cheminement sur les projets d'immobilisations développé par le surintendant des affaires sur base de rencontres avec le directeur du service des bâtiments est présenté annuellement aux conseillères et conseillers scolaires. A noter également qu'un comité de construction composé de représentants des services finances et bâtiments, du conseil d'école et du bureau d'architecte, est créé pour chaque projet majeur de construction. Cette pratique permet de garder les différents intervenants informés de l'état d'avancement des projets de construction en cours.

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

Le conseil scolaire place une annonce dans les journaux semi-annuellement pour inviter les fournisseurs et les entrepreneurs à signifier au Conseil, leur intérêt à recevoir

les appels d'offres, les demandes de propositions et les demandes de prix pour différents biens et/ou services. À partir des réponses reçues, une liste des fournisseurs et d'entrepreneurs est préparée pour l'année courante. Un fournisseur ou un entrepreneur peut faire ajouter son nom à la liste en tout temps au cours de l'année. Les fournisseurs ou entrepreneurs qui ne répondent pas à trois appels d'offres et/ou demandes de propositions ou de prix consécutifs sont retirés de la liste.

Ce processus permet au conseil scolaire de gagner du temps au niveau de la présélection des fournisseurs et entrepreneurs.

**Recommandations :**

Il n'y a pas de recommandation pour cette section.

## **Annexe**

### **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.

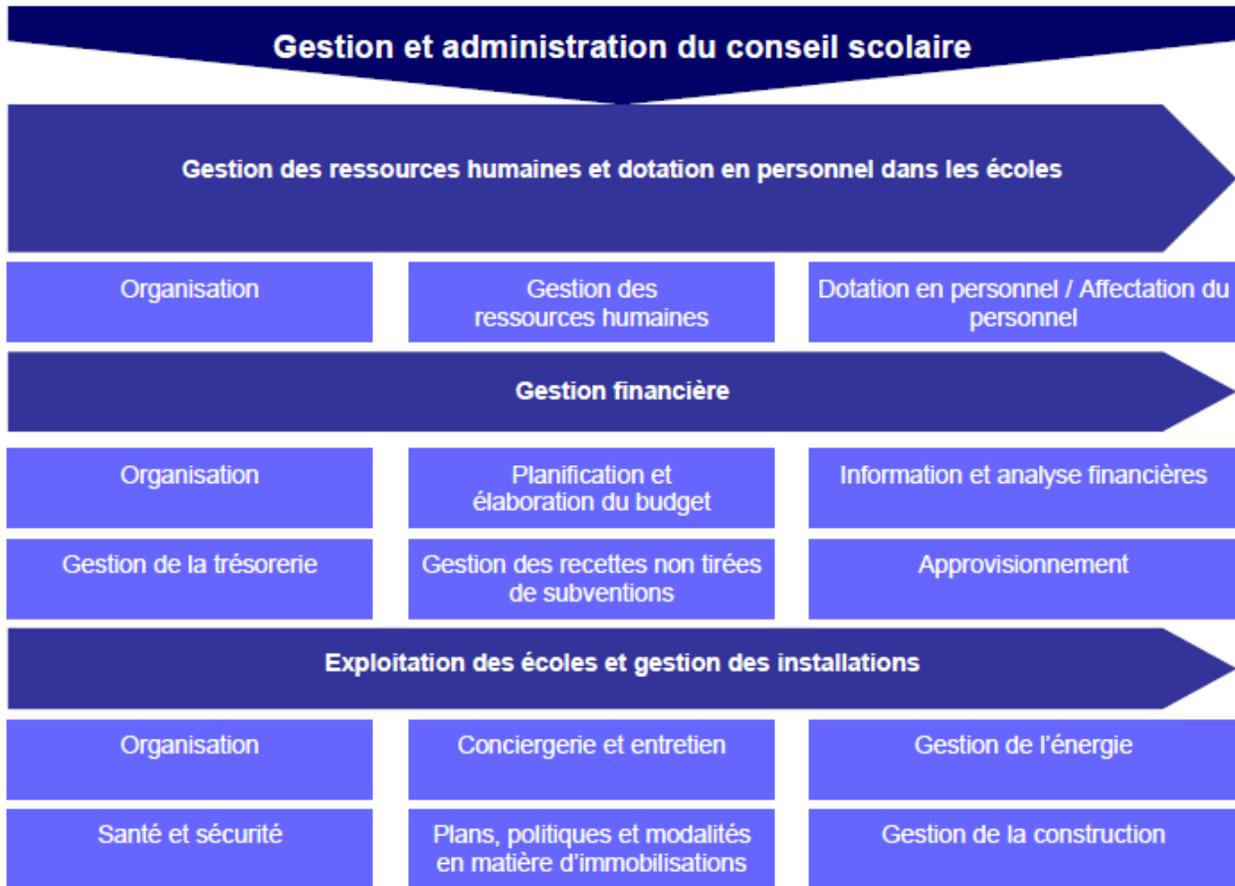
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires grâce à des recommandations visant l'amélioration des opérations non scolaires;
- faire connaître au service et aux conseils scolaires les façons de procéder productives utilisées actuellement par les conseils scolaires;
- appuyer les « meilleures pratiques » dans tout le service 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.

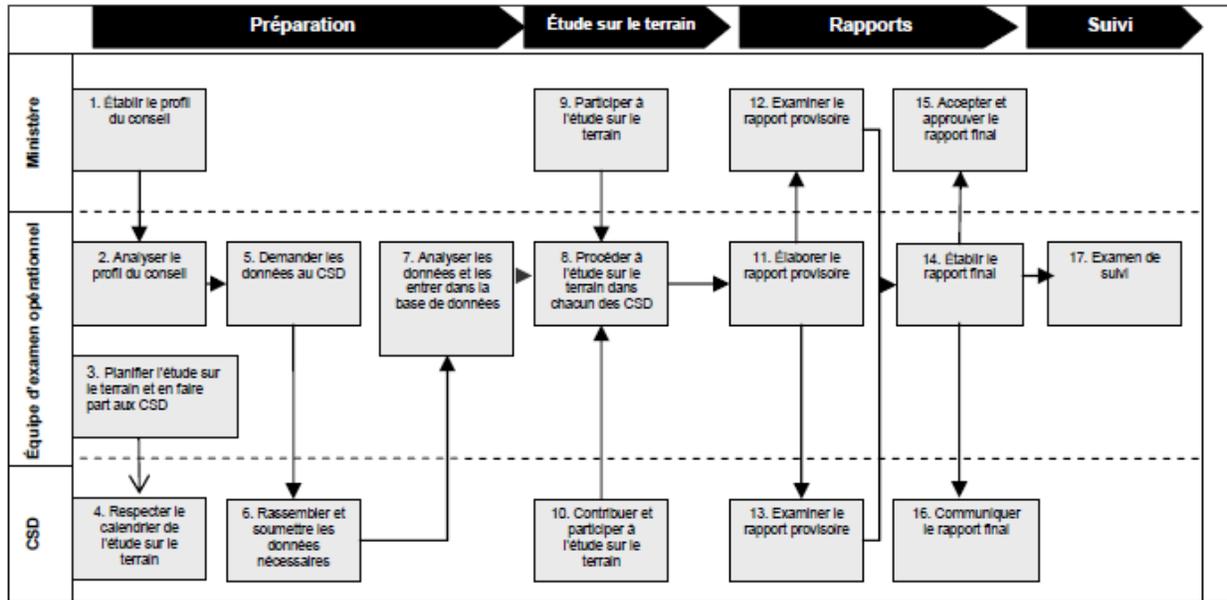
On examinera chaque processus en fonction de ses activités et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les facilite.



### Processus suivi pour l'Examen opérationnel

Le schéma global du processus suivi pour mener à bien l'Examen opérationnel est fourni ci-dessous. 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.

Activité principale	Description
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.
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 service 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
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.

Activité principale	Description
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 service 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 du conseil scolaire catholique de l'Est ontarien. 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°	Recommandations
1.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un cycle d'examen régulier des lignes de conduites afin que ces dernières restent pertinentes.
2.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.
3.	Le conseil scolaire devrait envisager de compléter son site Web avec un organigramme des services accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé.

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

N°	Recommandations
4.	Le service des ressources humaines devrait compléter sa ligne de conduite sur l'évaluation du rendement du personnel avec des règlements administratifs sur l'évaluation du rendement du personnel enseignant suppléant, des directions d'écoles, des directions d'écoles adjointes, du personnel d'appui (FEESO) et du personnel du SCFP et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation pour tous les employés du conseil scolaire.
5.	Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de lignes de conduites et règlements administratifs en vue de réduire l'absentéisme, l'utilisation de méthodes de suivi du taux d'absentéisme des différents groupes d'employés du conseil scolaire, ainsi que l'élaboration de rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir l'administration, les écoles et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.
6.	Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.
7.	Le service des ressources humaines devrait entreprendre son projet visant à instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.
8.	Le conseil scolaire devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle pour tous les groupes d'employés afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillères et conseillers scolaires.
9.	Le service des ressources humaines devrait envisager de mener une comparaison des coûts de la dotation en personnel avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.

## Gestion financière

N°	Recommandations
10.	Le service des finances devrait poursuivre ses efforts visant à développer un plan annuel de service correspondant au plan d'action annuel du conseil scolaire et comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.
11.	Le service des finances devrait documenter le processus d'élaboration du budget annuel dans une ligne de conduite afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillers et conseillères.
12.	Le conseil scolaire devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport.
13.	Le conseil scolaire 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.
14.	Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.
15.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient créer un comité de vérification et inviter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité.
16.	Le conseil scolaire devrait développer une ligne de conduite d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la Loi sur l'éducation.
17.	Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil.
18.	Le service des finances devrait envisager l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions d'un montant minimum à déterminer.
19.	Le conseil scolaire devrait compléter la ligne de conduite sur l'approvisionnement de biens et services afin qu'elle contienne des critères de sélection des fournisseurs allant au-delà des coûts les moins élevés, notamment le coût total de possession, la valeur, la qualité, l'approvisionnement compétitif ou l'utilisation de produits écologiques.
20.	Le service des finances devrait définir des niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités dans sa ligne de conduite d'approvisionnement. Une fois les niveaux de pouvoir d'achat établis, le service devrait s'assurer qu'ils sont communiqués au personnel et élaborer des processus de surveillance de cette politique.
21.	Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.
22.	Le service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du 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.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
23.	Le service des bâtiments devrait poursuivre ses efforts visant à développer un plan annuel de service correspondant au plan d'action annuel du conseil scolaire et comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.
24.	Le service des bâtiments devrait entreprendre son projet de mettre les descriptions de tâches du personnel du service à jour.
25.	Le service des bâtiments devrait développer et communiquer à tous les intervenants pertinents des normes officielles de propreté dans les écoles dont il pourrait se servir comme base pour évaluer la performance du personnel responsable de la conciergerie ou pour traiter d'éventuelles plaintes.
26.	Le service des bâtiments devrait s'assurer d'une plus grande normalisation du processus d'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité opérationnelle.
27.	Le comité des installations devrait développer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Le comité des installations devrait également présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
28.	Le conseil scolaire devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation d'énergie aux écoles.