Ministère de l'Éducation

Rapport d'examen opérationnel Conseil scolaire de district catholique des Aurores Boréales

Avril 2009

Table des matières

Résumé 1

Introduction 1

Gestion et administration du conseil scolaire 2

Recommandation 3

Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles 3

Recommandation 4

Gestion financière 4

Recommandations 5

Exploitation des écoles et gestion des installations 5

Recommandations 6

1. Contexte et aperçu 8

1.1 Profil et structure du conseil scolaire 8

1.2 Principales priorités du conseil scolaire 8

1.3 Rendement des élèves 9

1.4 Sommaire financier 10

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire 12

2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations 15

Établissement d'un modèle de gestion efficace 17

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 21

Participation des intervenants 23

Recommandation 24

3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles –Conclusions et recommandations 25

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

3.2 Gestion des ressources humaines 29
Recrutement du personnel 31
Relations de travail 33
Processus d'évaluation du rendement des employés 33
Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité 34
Gestion des ressources humaines et données sur la paie 35
Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire 36
Surveiller la satisfaction du personnel 37
Recommandation 38
3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel 38
Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel 39
Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel 41
Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement 42
4. Gestion financière – Conclusions et recommandations 43
4.1 Organisation des finances 43
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 45
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 45
Surveillance et communication des politiques 45
4.2 Planification et élaboration du budget 46
Processus d'élaboration du budget annuel 47
Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget 48
Identification des risques et stratégies d'atténuation 49
4.3 Information et analyse financières 49
Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière 51
Rapports financiers intermédiaires et annuel 51
Vérification 52
Recommandations 52
4.4 Gestion de la trésorerie 53
Gestion de l'encaisse et des investissements 54
Gestion des fonds dans les écoles 55
Recommandation 55
4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions 55

Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions 57
Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions 57
4.6 Approvisionnement 58
Politiques et modalités d'approvisionnement 60
Participation à des consortiums d'achat 60
Niveaux de pouvoir d'achat 61
Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles 62
Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement 62
Utilisation du transfert électronique des factures 63
Recommandation 63
5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations 64
5.1 Organisation des opérations et des installations 64
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 66
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 66
Surveillance et communication des politiques 66
5.2 Conciergerie et entretien 67
Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien 69
Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel 69
Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité 70
Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien 70
Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets 71
Recommandation 71
5.3 Gestion de l'énergie 72
Plan de gestion de l'énergie 73
Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie 73
Recommandations 74
5.4 Santé et sécurité 74
Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité 75
5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations 76

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations 77
Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations 78
5.6 Gestion de la construction 79
Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations 80
Surveillance et présentation de la progression des projets de construction 80
Tenue à jour de la liste approuvée de prestateurs de services professionnels 81
Annexes 82
Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel 82
Objectifs de l'Examen opérationnel 82
Portée de l’Examen opérationnel 82
Processus suivi pour l’Examen opérationnel 83
L'Équipe d'examen opérationnel 86
Limites de l'Examen 86
Annexe B : Résumé des recommandations 87

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du conseil scolaire de district catholique des Aurores Boréales (CSDCAB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et Touche s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 14 avril 2009, a duré trois jours.

Introduction

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

L'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur le fonctionnement du conseil scolaire dans quatre domaines fonctionnels : la gestion et l'administration du conseil scolaire; la gestion des ressources humaines ainsi que la dotation en personnel et l'affectation de ce dernier dans les écoles; la gestion financière; l'exploitation des écoles et la gestion des installations. Cet examen avait pour but d'évaluer la mesure dans laquelle le conseil scolaire a mis en œuvre les principales pratiques énoncées dans le « Guide d'examen opérationnel 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 CSDCAB 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 politiques budgétaires efficaces dans un climat de récession. La section suivante résume les conclusions et les recommandations formulées pour chacun des domaines fonctionnels examinés. Les autres sections du rapport contiennent des renseignements détaillés à ce sujet.

Gestion et administration du conseil scolaire

Le conseil a adopté un modèle de gestion efficace où les rôles et responsabilités sont bien définis entre la direction de l'éducation et les élus. Les conseillères et conseillers scolaires sont avant tout responsables de l'élaboration des politiques, de l'approbation du budget et des planifications stratégiques annuelles et pluriannuelles. Les conseillères et conseillers scolaires suivent des formations de façon annuelle offertes par l'AFOCSC en plus des autres qu'ils sélectionnent individuellement. Les décisions prises par le Conseil sont mises en place par le conseil de gestion du conseil scolaire, présidé par la directrice de l'éducation.

Un processus d'élaboration de planifications stratégiques pluriannuelle et annuelle a été mis en place pour assurer le bon fonctionnement du conseil. En 2005 le Conseil a approuvé la planification stratégique développée par le conseil de gestion, avec la participation des directions, parents, élèves et enseignants. Pour assurer la mise en œuvre de ce plan, des priorités annuelles précises ont également été approuvées. Chaque année, le conseil développe une liste de priorités annuelles par service, ainsi que des priorités annuelles interservices qui donnent une vision globale des activités annuelles au Conseil et au conseil de gestion.

Le modèle de gestion du conseil scolaire est appuyé par une relation transparente ou « sans surprises » et est fondé sur la collaboration entre la directrice de l'éducation et la présidente du Conseil scolaire. La bonne entente favorise la communication ouverte et contribue à rendre le processus de prise de décision et l'élaboration de l'ordre du jour plus efficaces.

La bonne gestion du conseil est assurée par un calendrier des réunions du Conseil et des comités dont les conseillères et conseillers scolaires sont membres. D'autre part, chaque année le conseil de gestion propose un calendrier des rapports qui seront présentés au Conseil durant l'année. Ce calendrier assure une gestion efficace de la part des élus qui sont tenus au courant des informations qu'ils vont recevoir durant l'année. De plus, le comité des politiques met en place un calendrier de révision des politiques de façon annuelle qui assure le renouvellement des politiques de façon régulière.

Les membres du conseil de gestion ont des rôles bien définis suivant le service dont ils ont la responsabilité. Le comité aviseur des directions d'écoles (CADE) est utilisé par le conseil pour faire part aux directions d'écoles des initiatives du conseil, de la formation offerte, de discussions pédagogiques et d'échanges de pratiques réussies. Ce forum est également utilisé pour partager des informations sur les besoins exprimés dans les communautés.

De part la taille du conseil, les écoles ne sont pas gérées par des surintendances, mais par la directrice de l'éducation avec le soutien des directrices des services à l'élève et

des services pédagogiques. Le conseil gère les risques de conflits d'intérêt et les perceptions de conflits grâce à la mise en place de politiques ou de directives administratives précises adressées aux élus et aux membres du personnel du conseil.

Recommandation

- Le conseil devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.

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

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

- Le service des ressources humaines a un énoncé de mission documenté qui décrit les responsabilités du service qui sont de fournir des conseils, des recommandations et des services d'appui à plus de 190 employés réguliers, occasionnels ou suppléants dans la gestion et les pratiques des ressources humaines.

- Dans le cadre de la planification annuelle du conseil, chaque service présente des priorités annuelles aux résultats mesurables, ainsi que des priorités interservices. Le service des ressources humaines élabore également son plan de révision des politiques qui sera suivi durant l'année par le comité des politiques.

- Le conseil offre des formations appropriées à son personnel. Les enseignants reçoivent toutes les formations offertes ou mandatées par le ministère. Les directions d'école, les concierges, les éducatrices et éducateurs reçoivent des formations de façon régulière, et selon les besoins identifiés par le conseil.

- Le conseil a un processus de recrutement du personnel bien documentés par des politiques et directives administratives. Le conseil utilise des méthodes innovatrices de recrutement telles que les primes de parrainage afin de compenser pour sa situation géographique et son petit bassin de recrutement.

- Le conseil scolaire s'assure de la conformité aux remboursements des réclamations d'avantages sociaux en faisant des vérifications ponctuelles de la réponse aux prestations demandées par le personnel du conseil.

- Le conseil a mis en place un sondage du personnel pour mesurer la satisfaction de tout son personnel. Ce sondage est extrêmement complet car il touche à de nombreux thèmes liés au personnel tels que le supérieur immédiat, la rémunération et les conditions de travail, l'engagement du personnel, etc.

- Pour assurer un bon processus d'affectation annuelle du personnel, le conseil a mis en place des principes directeurs de dotation du personnel qui servent de guide à tout le conseil. Ce document est basé sur des principes d'équité et rend non seulement le processus clair et transparent, mais aussi souple et juste afin d'appuyer le Conseil dans la prise de décision en matière de dotation.

Recommandation

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

Gestion financière

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

- Dans le cadre de la planification annuelle, le service des finances présente ses priorités annuelles aux résultats mesurables, ainsi que ses priorités interservices. Ce service élabore également un plan annuel de révision des politiques qui assure la révision fréquente et la mise en place de nouvelles politiques.

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

- Le conseil scolaire utilise un système financier intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Ce système est utilisé pour la facturation, les comptes à recevoir, les bons de commande et les engagements.

- Pour assurer un suivi financier au Conseil, le service des finances prépare des rapports financiers intermédiaires tous les trois mois. Le rapport montre la variance, proportionnellement par rapport aux dépenses de l'année précédente,

ainsi que les fonds de réserves, l'état de l'actif financier, du passif financier et l'état des revenus du fonds de roulement.

- Le conseil scolaire dispose d'une politique d'achat approuvée pour l'acquisition de biens et de services de qualité qui régit l'ensemble des écoles et des unités administratives. Cette politique énumère de nombreux critères d'évaluation pour l'achat ou le choix d'une soumission, assurant un processus de sélection complet qui comprend des critères tels que la qualité, l'efficacité du produit ou sa facilité d'usage, les coûts de fonctionnement et d'entretien, etc.

- Le conseil participe, dans la mesure du possible, à des consortiums d'achats étant donné sa petite taille et sa situation géographique.

Recommandations

- La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.

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

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

- Le personnel des finances devrait utiliser le TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés. La direction pourrait souhaiter examiner la capacité du TEF avant de lancer un prochain appel d'offres pour les services bancaires.

Exploitation des écoles et gestion des installations

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

- À cause de la taille du conseil, le service des installations fait partie du service des finances. Ce service suit donc le même processus de planification annuelle et de révision des politiques.

- Le service assure la bonne gestion des normes de nettoyage et d'entretien grâce à des normes écrites en matière de propreté et d'entretien. D'autre part, chaque concierge a une description précise des tâches à accomplir, et un gabarit d'inspection est utilisé pour évaluer l'état de propreté des installations.

- Le conseil est obligé d'effectuer tous ses travaux d'entretien et de rénovation pendant l'été à cause des conditions climatiques de la région. Ceci force le conseil à planifier ses travaux sur de très courtes durées, et donc à réduire au maximum les coûts en transports d'une école à une autre.

- Le conseil réduit ses coûts en installations en partageant ses écoles avec les autres conseils qui partagent son territoire. En effet, sur dix écoles, seulement cinq d'entre elles appartiennent au conseil.

- Le conseil utilise un système pour identifier les besoins urgents de réfection et d'entretien qui s'appelle TRACK-IT. Ce système assure une identification immédiate des besoins, et une résolution en temps approprié.

- Le conseil assure la sécurité dans ses écoles. Chaque école établit son propre plan d'urgence basé sur les attentes de l'administration et le revoit sur une base annuelle. On y explique les codes d'alerte servant à déterminer le type de problèmes et le niveau de menace de même que les responsabilités de chaque service.

Recommandations

- Le conseil devrait envisager de développer des mécanismes de traçabilité d'inventaire pour garder une base de données sur l'âge, le lieu et l'état des équipements.

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au conseil de gestion, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.

- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.

- Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle

automatique des bâtiments plus perfectionné qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d’énergie de chaque école.

1. Contexte et aperçu

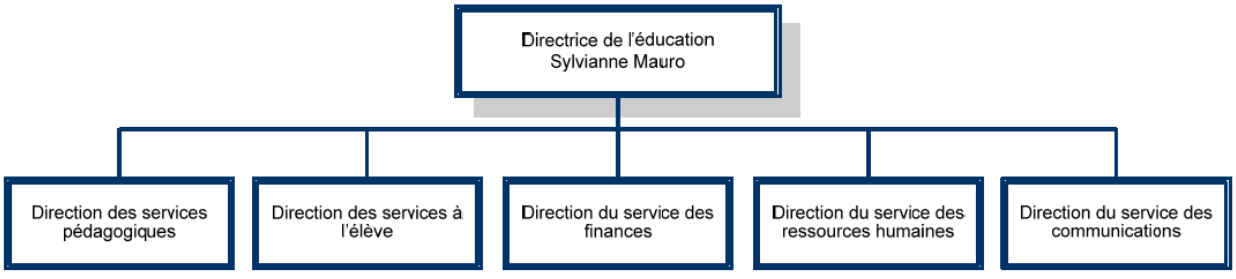
1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le CSDCAB a été créé le 1er janvier 1998 lors de la création des conseils scolaires de langue française. Dans le district de Thunder Bay, le conseil dessert les villes de Geraldton, Longlac et Marathon, les cantons de Manitouwadge, Beardmore, Nakina et Terrace Bay. Dans le district de Kenora, le conseil dessert Ignace et Dryden.

Le CSDCAB a dix écoles (une secondaire et neuf élémentaires) sur un territoire de 37 631 km^2. Le bureau du conseil étant situé à Thunder Bay, les écoles sont situées à des distances pouvant aller jusqu'à 300 ou 400 kilomètres. Le CSDCAB dessert actuellement une population composée de 627 élèves du palier élémentaire et de 81 élèves du palier secondaire. En raison de l'éloignement du conseil scolaire par rapport aux écoles du conseil, les élus, le conseil de gestion et les directions d'écoles doivent effectuer des déplacements lors de formations et conférences du conseil.

À cause du petit nombre d'élèves inscrits au conseil scolaire, le CSDCAB a mis en place des accords avec le Superior North Catholic Disctrict School Board et le Nakina District School Board pour partager des écoles. Sur les dix écoles du conseil, seulement cinq appartiennent directement au conseil. Cette réalité a un impact sur les installations du conseil scolaire. En effet, le service des installations est partie intégrante du service des finances. Le conseil n'a aucun projet de construction prévu pour les années à venir, mais seulement des projets de réfection pour les cinq écoles qui leur appartiennent. Le conseil participe au financement, à la planification et à la réalisation des réfections des écoles partagées.

Le tableau 1 présente l'organigramme du conseil de gestion du conseil scolaire.



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La mission du conseil est « au cœur des communautés francophones et catholiques, le conseil contribue à l'épanouissement personnel, culturel et spirituel de chaque

personne. Le conseil offre un milieu d'apprentissage sécuritaire et accueillant où chaque élève peut apprendre et est valorisé dans son cheminement ».[1]

Le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire pour 2005-2008 est composé de quatre grands objectifs du conseil :

- Gestion et leadership : outiller et habiliter les leaders à animer un dialogue et gérer une équipe
- Cheminement individuel : établir un cheminement individuel pour tous les élèves
- Culture de l'organisation : créer un milieu où règnent la confiance, la collaboration, la communication et le plaisir d'apprendre
- Visibilité : propager les initiatives du conseil

Chacun de ces objectifs est soutenu par des priorités annuelles et des indicateurs de réussite. Le plan annuel est appuyé par des plans d'amélioration du conseil scolaire élaborés pour chacune des écoles des paliers élémentaire et secondaire. Les objectifs décrits dans les plans sont appuyés par des résultats visés ayant trait à la mise en œuvre et au suivi de même que par des échéanciers et des indicateurs de réussite. Les objectifs et priorités de l'ensemble du conseil pour l'année scolaire à venir sont déterminés durant la mise en place du plan annuel.

1.3 Rendement des élèves

Le conseil scolaire a obtenu des résultats inférieurs à la moyenne au cours des dernières années. Cependant, il déploie des efforts dans le but d'éliminer l'écart qui le sépare de la moyenne provinciale.

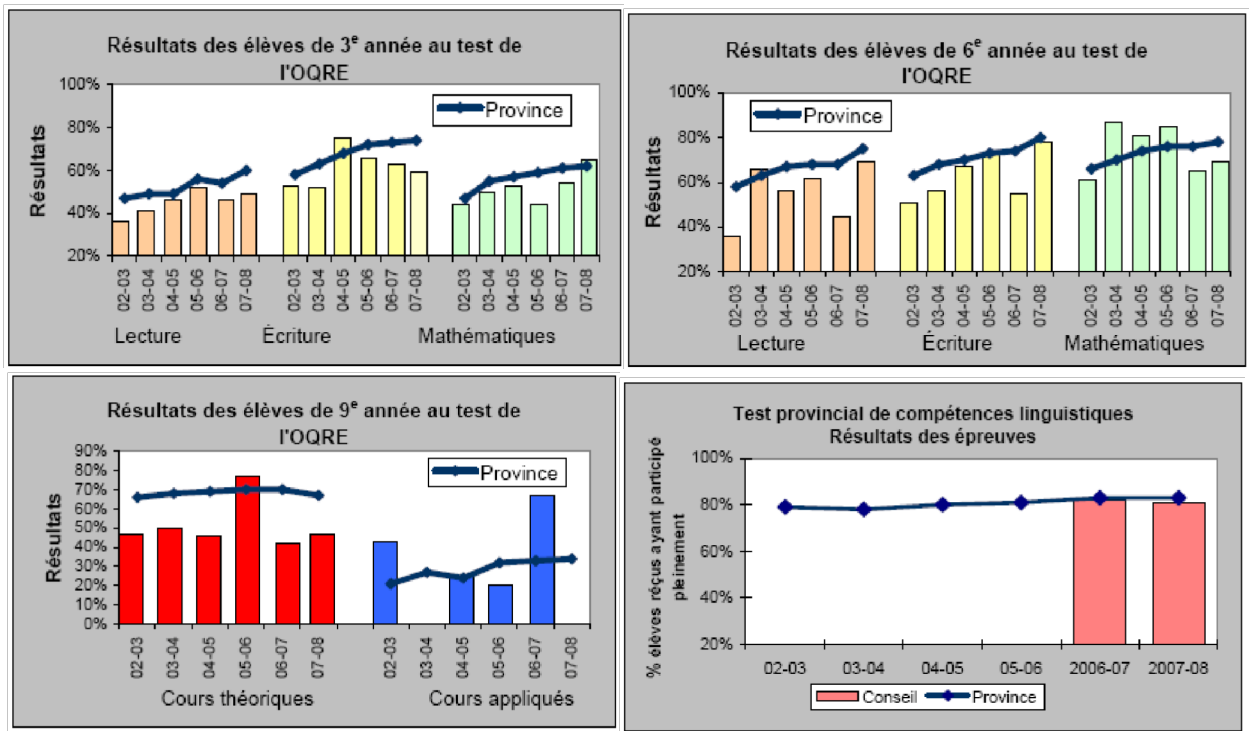
À cause du nombre d'élèves dans certaines classes, les résultats des tests provinciaux ne sont pas toujours rendus publics. Ceci explique pourquoi certaines années scolaires n'affichent pas certains résultats. Cette situation rend difficile l'évaluation avec exactitude des tendances d'une année à l'autre. En effet les résultats de quelques élèves peuvent avoir une influence majeure sur les pourcentages du conseil, tant à la hausse qu'à la baisse.

Pour améliorer le rendement des élèves, le conseil a entrepris les initiatives de soutien suivantes pour l'année 2007-2008 :

[1] Source : Rapport Annuel 2007-2008 du Conseil Scolaire de District Catholique des Aurores Boréales

- Un processus de recrutement et de rétention pour assurer la dotation de personnel qualifié, compétent et engagé dans chacune des écoles
- Un leadership concerté visant à appuyer le personnel enseignant et de soutien
- Des investissements auprès du personnel, par le biais de formations et d'accompagnements conçus dans le but d'accroître les compétences et habiletés

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



1.4 Sommaire financier

Le budget que présente le conseil scolaire au ministère est toujours équilibré. Cet équilibre est possible grâce à l'utilisation d'une partie de la réserve.

Pour l'année 2008-2009, le conseil scolaire a approuvé un budget total de 15 881 473 $ pour les revenus et 15 825 412 $ pour les dépenses. Ce budget confirme l'engagement du CSCDAB envers la réussite scolaire des élèves. En effet, la répartition des dépenses montre que 65% des ressources financières du conseil sont consacrées à la réalisation des activités pédagogiques (sous les enveloppes enseignement et autre dépenses regroupant les projets éducatifs spéciaux).

Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la situation financière du conseil scolaire :

Résumé de l'information financière (Revenus)

Revenus	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008-09
Subventions générales	11 627 920 $	13 782 940 $	14 206 935 $
Impôt local	1 279 580 $	1 256 901 $	1 363 538 $
Revenus du conseil scolaire	239 018 $	377 834 $	100 000 $
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	1 705 104 $	1 488 533 $	211 000 $
Total des revenus	**14 851 622 $**	**16 906 208 $**	**15 881 473 $**

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Dépenses de fonctionnement	13 696 559 $	14 117 319 $	14 241 864 $
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	1 448 334 $	1 487 397 $	1 583 550 $
Virement à/de la réserve	-48 565 $	247 656 $	-2 $
Total des dépenses	**15 096 328 $**	**15 852 372 $**	**15 825 412 $**
Excédent (déficit)	**-244 706 $**	**1 053 836 $**	**56 061 $**

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Gratifications de retraite	103 251 $	104 382 $	105 426 $
Réserve pour les fonds de caisse	123 098 $	124 447 $	125 691 $
Activités scolaires	0 $	0 $	0 $
CSPAAT	0 $	0 $	0 $
Autres			
Variantes/Équité	304 384 $	307 719 $	310 796 $
Ordinateurs	112 714 $	313 949 $	317 088 $
Location	49 316 $	49 856 $	50 355 $

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Frais Professionnel	117 639 $	118 928 $	120 117 $
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	1 054 623 $	1 066 177 $	1 076 839 $
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	285 643 $	293 546 $	296 482 $
Total des fonds de réserve	**2 150 668 $**	**2 379 004 $**	**2 402 794 $**
Réserve pour dépenses de classe	1 010 003 $	1 021 068 $	1 031 279 $
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	0 $	0 $	0 $
Réserves pour écoles éloignées	0 $	0 $	0 $
Installations destinées aux élèves	0 $	0 $	232,514 $
Réserve pour l'amélioration des programmes	197 557 $	199 721 $	201 718 $
Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	6 578 $	0 $	0 $
Autres revenus reportés de fonctionnement	153 286 $	0 $	0 $
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	0 $	0 $	0 $
Produits de réserve de disposition - autre	0 $	0 $	0 $
Réserve CPM/CPC	0 $	0 $	0 $
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	0 $	0 $	0 $
Autres revenus reportés d'immobilisations	47 018 $	0 $	0 $
Total des revenus reportés	**1 414 442 $**	**1 220 789 $**	**1 465 511 $**
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	**3 565 110 $**	**3 599 793 $**	**3 868 305 $**

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau ci-dessous présente les principales statistiques du conseil scolaire. Il importe de souligner la tendance à la baisse de l'effectif et la taille du conseil. Ces statistiques illustrent un contexte opérationnel unique pour le conseil scolaire.

Effectif de l’école de jour

Effectif de l’école de jour	Chiffres réels 2002-03	Prévisions révisées 2008-09
EQM de l’école de jour – élémentaire	512	545
EQM de l’école de jour – secondaire	54	88
Effectif total de l’école de jour	**566**	**633**

Effectif des classes à l’élémentaire

Effectif des classes à l’élémentaire	2003-04	2007-08
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	90%	100%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	90%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	17,85	12,3
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	**100%**	**100%**
Pourc. de classes à années multiples	**51%**	**22%**

Personnel

Personnel	2003-04	2007-08
Enseignantes et enseignants	56	78
Aides-enseignantes et aides-enseignants	24	21
Autres personnes-ressources pour les élèves	15	9
Personnel administratif de l’école	6	19
Personnel de bureau de l’école	7	0
Personnel affecté au fonctionnement de l’école	5	11

Personnel	2003-04	2007-08
Autre personnel hors classe	19	21
Total du personnel	**131**	**158**
Rapport élèves-enseignant	**1:10**	**1:08**
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)[1]	**231,6**	**249,6**
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	**78,50%**	**76,70%**

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2007-08
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	1 170 604 $	1 535 020 $
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	952 663 $	1 344 757 $
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	**217 941 $**	**190 263 $**

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2007-08
Nombre d'écoles	8	10
Effectif total de l'école de jour	566	633
Capacité totale (places)	**995**	**1 588**
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	**56,90%**	**39,90%**
Superficie du conseil scolaire (km2)	**34 133**	**34 133**
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	**11**	**11**

[1] Note : En fonction de l'effectif des classes et de l'éducation de l'enfance en difficulté

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 secteur communautaire à appuyer les stratégies visant la réussite des élèves ainsi que le fonctionnement efficace du conseil.

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

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

La présente section propose un sommaire des conclusions et des recommandations faisant suite à notre évaluation de l'adoption par le conseil des principales pratiques relatives à la gestion et à l'administration du conseil. Les conclusions présentées sont le résultat de notre examen des données fournies par le conseil scolaire et de notre travail sur le terrain, dont des entrevues avec 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’efficience et l’efficacité des opérations du conseil. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil.	Oui

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.	Oui

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le Conseil a adopté une structure de gestion composée de conseillères et conseillers scolaires et d'un conseil de gestion. Bien que le Conseil n'ait pas adopté un modèle précis de gestion (tel que le modèle Carver), la délimitation des rôles et responsabilités de chacun, entre les élus et le conseil de gestion est claire et respectée. La gestion du conseil est basée sur des principes de respect et d'équité qui sont observés dans tous les services et dans toutes les écoles du conseil.

Le conseil scolaire est composé de 11 conseillères et conseillers scolaires chevronnés. La présidente actuelle assume cette fonction depuis la création du conseil en 1998. Les conseillères et conseillers sont nommés pour un mandat de quatre ans, et chaque année, les membres procèdent à l'élection d'une présidente ou d'un président. Les élus ont une expérience appropriée à leur fonction. En effet, 6 des 11 élus sont en poste depuis 1998, et les autres sont en poste depuis 2002 ou 2006. De plus, une ou un élève est élu pour siéger au conseil pendant un mandat d'un an. D'après la présidente du

conseil, le rôle des membres élus est avant tout un rôle politique. Les élus sont responsables de l'établissement et du respect des politiques, de l'approbation du budget et des planifications stratégiques annuelles et pluriannuelles.

Chaque conseillère et conseiller est responsable d'une région du conseil et fait partie des comités du conseil à titre de membre ou président. Les comités suivants se rencontrent de façon régulière chaque année : comité consultatif de l'enfance en difficulté, comité des politiques, comité des ressources humaines et des négociations, comité des finances. Le comité des politiques assure un suivi formel de la révision des politiques. En effet, chaque année les membres du conseil de gestion présentent leur calendrier de révision des politiques qui est suivi par le comité. Les autres comités établis sont utilisés au besoin durant l'année : comité de la participation des parents, comité pour l'apprentissage parallèle dirigé, et le comité d'audience pour suspension ou renvoi. Lorsque la situation le justifie, les conseillères et conseillers scolaires peuvent mettre sur pied des comités spéciaux afin de discuter de questions précises ou de réaliser des tâches particulières.

Les membres du conseil de gestion sont la directrice d'éducation, la direction des communications, la direction des finances, la direction des services pédagogiques, la direction des services à l'élève et la direction des ressources humaines. Le conseil de gestion élabore et met en œuvre les plans et les procédures de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : l'amélioration de la réussite des élèves. La directrice de l'éducation est en poste depuis 6 ans. Son document d'embauche décrit en détail ses fonctions.

Le comité aviseur des directions d'écoles (CADE) est formé de la direction de l'éducation et des directions et directions-adjointes d'écoles du conseil. Le conseil de gestion participe aux réunions CADE une fois tous les deux mois. À cause de la disparité géographique du conseil, les directions d'écoles ont un rôle important à jouer en ce qui a trait à la communication avec les communautés. Les réunions du CADE sont un moyen pour le conseil de faire part aux directions des initiatives du conseil, de la formation, de discussions pédagogiques, d'échanger des pratiques réussies ainsi que de recevoir des informations sur les besoins exprimés dans les communautés.

La formation des conseillères et conseillers vient de l'association des conseils scolaires catholiques franco-ontariens (AFOCSC), ainsi que de la direction qui organise, selon le besoin, des sessions de formation annuelles. Les élus sont encouragés à assister à des formations qu'ils identifient selon leurs besoins. Chaque élu a un budget fixe dédié aux formations (2 500 $ par an), qui peut être dépensé selon leur choix. Cette pratique incite les élus à se fixer des objectifs d'apprentissage annuels, qui sont suivis par la présidente et le Conseil. La formation des membres du Conseil est également offerte de façon annuelle, et selon les besoins identifiés.

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

Les membres du conseil scolaire sont résolus à offrir des programmes et des services complets afin de favoriser la réussite des élèves. Le conseil établit un plan stratégique pluriannuel aux quatre ans, et un plan opérationnel annuel. En 2005, avec l’aide d’un consultant externe, le conseil a fait un retour sur la vision et la mission du conseil, et l’élaboration des valeurs initiales, pour identifier l’orientation stratégique des 4 années à venir. La directrice de l’éducation, les conseillères et conseillers scolaires, le conseil de gestion et les directions d’école sont impliqués dans ce processus. En plus de cela, les parents, les élèves et les enseignants sont consultés lors de l’élaboration de la planification stratégique. En 2005, les quatre objectifs suivants on été identifiés :

- Gestion et leadership : outiller et habiliter les leaders à animer un dialogue et gérer une équipe
- Cheminement individuel : établir un cheminement individuel pour tous les élèves
- Culture de l’organisation : créer un milieu où règnent la confiance, la collaboration, la communication et le plaisir d’apprendre
- Visibilité : propager les initiatives du conseil

Ce plan stratégique pluriannuel comprend des priorités annuelles et résultats attendus précis pour chaque année, alignés à chacune des priorités stratégiques, ainsi que des indicateurs pour assurer le suivi du plan.

Le conseil reconnait le besoin d’un plan opérationnel pour aider la réalisation du plan stratégique pluriannuel, et assurer un travail d’équipe au sein des différents services du conseil. La directrice de l’éducation actuelle a mis en place un processus de détermination des priorités opérationnelles de chacun des services annuellement. Chaque direction de service est responsable d’établir trois ou quatre priorités par service, et de proposer des priorités interservices. La directrice de l’éducation rencontre les directions individuellement de façon à établir leurs priorités annuelles respectives. Ensuite, les priorités interservices sont présentées et négociées entre toutes les directions lors des réunions du conseil de gestion. Au cours de ces négociations le conseil de gestion se met d'accord sur la liste finale des priorités interservices.

Au début novembre, le conseil de gestion présente son plan opérationnel au Conseil, qui le revoit et l’approuve à ce moment-là. Durant l’année, un retour sur ces priorités est fait au niveau du conseil de gestion. Les conseillères et conseillers sont mis au courant des progrès de chacun des services par l’entremise des différents comités établis et des réunions régulières. De plus, à la fin de l’année, le conseil de gestion présente un rapport récapitulatif des activités entreprises durant l’année par service. Ce rapport fait

la comparaison entre les priorités établies au début de l’année et les objectifs atteints. De plus, chaque année scolaire, le conseil établit ses projets éducatifs et ses plans d’améliorations basés sur le plan stratégique pluriannuel qui est envoyé au ministère.

La pratique de mise en place de priorités pluriannuelles et annuelles au niveau du Conseil, puis annuelles au niveau opérationnel de chacun des services du conseil, est une pratique exemplaire qui permet au Conseil d’assurer un fil conducteur dans toutes les opérations du conseil, ainsi qu’un suivis précis des activités entreprises par le conseil.

L'importance accordée par le conseil scolaire à la numératie et à la littératie sert de fondement à la réalisation des priorités annuelles décrites dans le plan stratégique. Un nombre de priorités pour 2008-2009 ont été mises en place pour améliorer le rendement des élèves telles que la formation et l’accompagnement du personnel. Chacun des objectifs est soutenu par des actions et des résultats mesurables favorisant leur réalisation, autant pour le plan annuel que pluriannuel.

Le plan stratégique du conseil est appuyé par les plans d'amélioration élaborés pour chacune des écoles des paliers élémentaire et secondaire. Les plans d'amélioration du conseil sont établis par la directrice des services pédagogiques en collaboration avec les directions d'école. Les objectifs décrits dans le plan d'amélioration du conseil scolaire sont appuyés par des initiatives spécifiques qui ont des échéances précises et des indicateurs de réussite.

L'établissement d'objectifs de rendement et d'échéanciers ainsi que l'attribution des responsabilités constituent de bonnes pratiques à toutes les étapes de la planification, puisqu'elles permettent à la directrice d’éducation, aux directions des services du conseil, et aux directions d'école d'harmoniser le rapport annuel aux résultats prévus.

La directrice de l'éducation publie un rapport annuel dans lequel sont présentées les activités et les initiatives entreprises par le conseil scolaire au cours de l'année précédente. Les membres de la direction tiennent les élus au courant des progrès réalisés au chapitre du plan d'amélioration pendant les réunions courantes du conseil.

Processus de prise de décision

Le modèle de gestion du conseil scolaire est appuyé par une relation transparente ou « sans surprises » et fondée sur la collaboration entre la directrice de l’éducation et la présidente du conseil scolaire. La bonne entente favorise la communication ouverte et contribue à rendre le processus de prise de décision et l’élaboration de l’ordre du jour plus efficaces.

Les conseillères et conseillers scolaires se rencontrent chaque mois dans le cadre des réunions du Conseil scolaire. De plus, les conseillères et conseillers scolaires

participent aux rencontres des différents comités. La directrice de l’éducation et la présidente du conseil participent à tous les comités, de façon à garder le fil conducteur des décisions qui sont prisent. La présidente du conseil ne préside pas les comités, de façon à laisser à d’autres conseillères et conseillers des occasions de développer leur leadership.

À cause de la taille du conseil, les conseillères et conseillers connaissent intimement les communautés et les élèves de leurs écoles. Ils représentent donc chacune de leurs communautés à la table politique. Le processus de décision est administré par les divers comités et réunions de la table de gestion et de la table politique qui sont mis en place. En général, une décision qui doit être prise sera tout d’abord présentée au conseil de gestion et discutée avec la directrice de l’éducation. Dépendant du dossier, la décision est ensuite présentée au comité en lien qui prendra la décision nécessaire. Enfin la décision est présentée au Conseil scolaire pour approbation.

La directrice de l’éducation et la présidente du conseil sont responsables de l’élaboration de l’ordre du jour. Chaque premier lundi du mois, le conseil de gestion fait un retour sur les suivis de la dernière réunion du conseil et commence à planifier la prochaine réunion. Suite à cette rencontre, la directrice de l’éducation élabore une ébauche d’ordre du jour de la prochaine réunion utilisant le calendrier établis des rapports présentés au Conseil durant l’année pour chacun des services. Cette ébauche est ensuite partagée avec la présidente qui la modifie si nécessaire. Le fait d’avoir une liste de rapports prédéterminée au début de l’année est une bonne pratique qui rassure les conseillères et conseillers scolaires. Les élus ont été activement impliqués dans la planification des rapports et la définition du contenu des rapports présentés mensuellement.

La révision des politiques est suivie de près par les conseillères et conseillers scolaires. Tous les ans, chacune des directions de service présente à la directrice de l’éducation son plan de révision et de développement de politiques. Le conseil de gestion prépare un rapport de planification des politiques pour l’année qui est ensuite présenté au comité des politiques, puis au Conseil pour approbation. Le conseil de gestion se réunit selon un horaire établi au début de l’année scolaire et s’assure que les politiques sont revues suivant le cycle de révisions mis en place. Le comité des politiques se réunit au moins quatre fois par année pour faire l’examen des nouvelles politiques et des modifications proposées aux politiques existantes. Cette pratique est exemplaire car elle permet un suivi détaillé des politiques du conseil en place actuellement.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La structure organisationnelle du conseil a clairement été définie entre la responsabilité des élus, du conseil de gestion, et des directions d’école. L'organisation de l'équipe administrative du conseil scolaire semble être bien établie et fonctionner de façon

efficace. Une description des tâches de chacun des postes au conseil a été établie de façon à clarifier les rôles et responsabilités de chacun. Toutes les opérations du conseil sont gérées par les services du conseil : service des communications, service des finances, services pédagogiques et services à l'élève, et service des ressources humaines, avec l'aide de la directrice d'éducation. Il existe une entente et une collaboration entre les membres du conseil de gestion qui permet le bon fonctionnement du conseil. Les opérations d'écoles sont gérées par les directions d'écoles et la directrice d'éducation. Ces deux groupes communiquent leurs plans et leurs besoins au travers des réunions du CADE pédagogique et du CADE administratif.

Vu la taille du conseil, les écoles ne sont pas gérées par des surintendances, mais par la directrice de l'éducation avec le soutien des directrices des services à l'élève et des services pédagogiques. La directrice des services pédagogiques soutient les programmes des paliers élémentaire et secondaire, et du rendement des élèves. La directrice des services à l'élève soutient principalement la gestion des besoins en enfance en difficulté. Les deux directrices se partagent le reste des dossiers pédagogiques. Elles sont en communication permanente pour garantir l'élaboration de stratégies communes en matière d'éducation visant à améliorer le rendement des élèves.

Dans le cadre du CSDCAB, les conflits ou perceptions de conflits d'intérêt sont une réalité inévitable. En effet, à cause de la taille du conseil et des communautés, il est fréquent que plusieurs personnes d'une même famille travaillent au conseil. Pour remédier à cette réalité, le conseil est très proactif et a mis en place des politiques pour gérer tout conflit ou toute perception de conflit d'intérêt. Des directives sont mises en place tant pour les élus que pour l'embauche et le recrutement du personnel du conseil. Les conflits ou perceptions de conflits d'intérêt sont communiqués ouvertement à la table politique et au sein de l'administration du conseil scolaire.

Les membres du conseil de gestion gèrent les départs du personnel selon le besoin, sans établir de plan formel de relève. Par exemple le service des finances a récemment embauché une adjointe des finances qui sera formée dans les années à venir pour prendre la relève du directeur des finances actuel. La présidente du Conseil scolaire, qui a l'intention de quitter son poste l'année prochaine, a également identifié sa relève et a commencé à la former aux responsabilités associées à la présidence du conseil, avec l'accord unanime de tous les élus actuels. Pour assurer son bon fonctionnement, on encourage le conseil à mettre en place un plan de relève des personnes clés du conseil, en particulier son équipe administrative.

En ce qui concerne les directions d'écoles, le conseil encourage fortement le personnel enseignant à obtenir les qualifications nécessaires afin de pouvoir recruter à l'interne. La réussite de cette initiative est évidente car depuis cinq ans la majorité des nouvelles directions d'écoles ont été recrutées à l'interne. Le conseil a également mis en place un

système de mentorat des nouvelles directions de façon à assurer leur réussite lors de leur embauche.

L'organigramme du conseil est tenu à jour. Le site web donne accès aux coordonnées de tous les membres du personnel du siège social, par service.

Participation des intervenants

Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent l'importance de créer des liens avec la collectivité, les autres conseils, les parents et les élèves. Dans l'ensemble, les élus sont très impliqués dans leur communauté. Par exemple, la présidente du Conseil siège au conseil d'administration de l'hôpital régional, ainsi qu'au réseau de santé de la communauté, au comité de la ville, etc. D'autre part les conseillères et conseillers utilisent leurs relations pour trouver des placements pour leurs élèves qui suivent des programmes co-op, comme par exemple dans le secteur de la santé.

L'implication au niveau de la communauté des conseillères et conseillers scolaires, des directions d'école, et des membres du conseil de gestion est importante, du fait que le conseil est la seule institution de langue française de la région. Par exemple, le conseil est très impliqué au niveau de l'initiative Meilleur départ et la directrice du service des communications siège à plusieurs comités en lien avec la petite enfance dans le but de maximiser le nombre d'élèves qui s'inscrivent dans les écoles francophones au niveau primaire. Par exemple, le projet « Ma passerelle à la maternelle » est une initiative qui atteint 100% de rétention des élèves pour les niveaux de maternelle.

La relation avec les deux conseils anglophones dans la même communauté est constamment entretenue au travers de consortiums et du partage d'écoles avec le Superior North Catholic District School Board en particulier.

Les membres de la direction cherchent constamment à connaître l'opinion des intervenantes et des intervenants. Le conseil reconnaît que les communications constituent une composante essentielle de sa mission, et le conseil est appelé à communiquer avec les citoyens, les organismes de son milieu, les élèves et leurs parents. Pour ce faire, la direction du service des communications est responsable des communications qui doivent assurer l'efficacité de la communication bilatérale entre tous les intervenants. Différentes voies de communication, comme les bulletins d'information des écoles, les communiqués de presse, l'affichage sur le site web et les consultations publiques, contribuent à la participation des intervenants clés durant toute l'année.

Le conseil scolaire utilise son site web public pour transmettre à la communauté de l'information concernant ses politiques, le rapport de la direction de l'éducation ainsi que ses rapports financiers. La direction de l'éducation distribue également de façon périodique des bulletins d'information aux directions d'école, aux membres de la

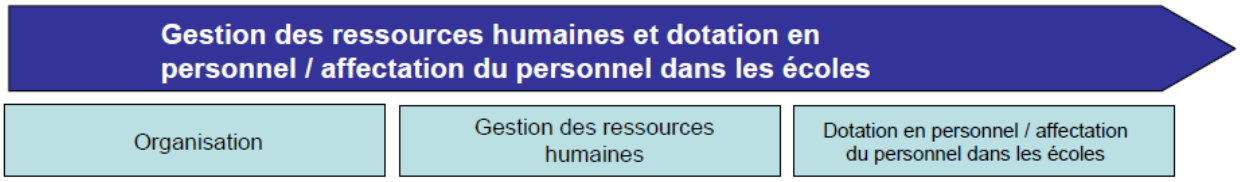
direction, aux membres du personnel et aux syndicats de même qu'aux présidentes et aux présidents des fédérations.

Les membres du conseil de gestion du conseil scolaire participent activement à différentes tribunes provinciales et nationales, y compris les suivantes : l'association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne (AGÉFO), l'association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO), cadre d'efficacité des écoles, politique d'aménagement linguistique (PAL), enfance en difficulté (EED), conseil ontarien des directions de l'éducation de langue française (CODELF), le conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE), regroupement national des directions générales de l'éducation (RNDGE), Council of Senior Business Officials (COSBO), l'Association canadienne des agents de communication en éducation (ACACÉ). Ainsi, le conseil scolaire apprend quelles sont les pratiques exemplaires et les partage avec tous ses services.

Recommandation

- Le conseil 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. 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 politique en matière de ressources humaines.	Oui
La direction du service des ressources humaines offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation concernant les politiques.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

D'après l'énoncé de mission documenté, le service des ressources humaines fournit des conseils, des recommandations et des services d'appui à plus de 190 employés

réguliers, occasionnels ou suppléants dans la gestion et les pratiques des ressources humaines. Le service est responsable d'assurer la gestion du personnel, du maintient des dossiers à jour, de la négociation des conventions collectives, du processus de dotation, de l'évaluation des emplois du personnel et de la gestion des cas de maladie et d'invalidités et de la CSPAAT.

Le service des ressources humaines, comme tous les autres services du conseil, est inclus dans la planification annuelle menée par la directrice de l'éducation. Les objectifs annuels du service sont proposés à la directrice de l'éducation au mois de juin. Ces objectifs doivent être en lien avec les objectifs pluriannuels du conseil. La direction du service propose également des objectifs interservices. La directrice de l'éducation revoit les objectifs qui sont modifiés selon le besoin. Une fois que tous les services ont proposé leurs objectifs interservices, une série de réunions et de négociations entre les services ont lieu. Une fois que le plan annuel de tous les services et les objectifs interservices sont finalisés, ils sont présentés aux conseillères et conseillers scolaires qui les approuvent.

Tous les mois, la directrice de l'éducation et le conseil de gestion font un retour sur les objectifs de chacun des services pour s'assurer que le plan annuel est mis en place. De plus, mensuellement, le service des ressources humaines présente un rapport au conseil scolaire comprenant l'état d'avancement des objectifs en matière de la dotation, de l'assiduité et de la révision des politiques.

La direction a mis en place une pratique exemplaire de planification annuelle et de suivi des priorités tout au long de l'année, qui suit le fil directeur de la planification pluriannuelle et qui offre au service des ressources humaines une direction à suivre durant l'année. Cependant, une amélioration sur les informations fournies dans la planification annuelle pourrait être envisagée par la direction. Le plan annuel pourrait inclure des renseignements relatifs aux activités à accomplir, aux responsables désignés et aux échéanciers visés. Ceci est valable pour les autres services du conseil qui ont le même processus de planification annuelle.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des ressources humaines est composé de deux personnes (direction des ressources humaine et commis). Les descriptions de tâches ont été définies lors de l'exercice initial de l'établissement du plan d'équité salariale. Un exercice de profil des rôles et responsabilités de tous les postes de nature non-pédagogique dans le conseil scolaire a également été complété il y a deux ans et est toujours en cours de révision. L'organigramme du conseil comprend le service des ressources humaines et il est mis à jour au moins une fois par an.

La direction du service des ressources humaines possède une expérience approfondie des ressources humaines étant en poste depuis plus de dix ans, et ayant travaillé avec

d’autres conseils auparavant. La direction des ressources humaines assiste régulièrement à des conférences sur les ressources humaines et siège à des comités provinciaux dont les membres traitent de questions relatives à la gestion des ressources humaines et des relations de travail.

Surveillance et communication des politiques

Le service des ressources humaines est responsable d’environ 16 politiques qui comprennent notamment : l’embauche et l’évaluation du personnel, les mesures disciplinaires, la santé et la sécurité du personnel, l’assiduité et l’absentéisme, la discrimination et le harcèlement, la gestion des plaintes et la vérification des antécédents criminels.

Chaque année, la direction met en place un plan de révision des politiques ou de développement des nouvelles politiques. Ce plan est discuté et revu avec la directrice de l’éducation et le comité des politiques, puis il est présenté au Conseil qui l’approuve. Un retour sur le plan des politiques est fait avec le comité des politiques durant l’année. La plupart des politiques ont été revues au moins une fois depuis leur création. La politique la plus ancienne sur l’évaluation du rendement de la direction d’école date de 1999. On encourage le conseil à s’assurer que toutes les politiques sont revues suivant le cycle des révisions mis en place par le conseil.

On explique aux enseignantes et aux enseignants nouvellement embauchés les politiques relatives aux ressources humaines pendant leur orientation. Tout le personnel peut consulter ces politiques dans le cartable des politiques de chacune des écoles, ou sur le site web du conseil scolaire. Lorsqu’une nouvelle politique est mise en place, le personnel est mis au courant par le service des ressources humaines. Si cette politique exige une formation particulière (telle que la politique sur la discrimination et le harcèlement) elle est organisée par le service des ressources humaines. Les syndicats, les conseillères et conseillers scolaires sont également maintenus à jour lorsqu’une nouvelle politique est mise en place.

Les politiques sont suivies et respectées grâce à des processus particuliers à chacune des politiques. Notamment, la politique de santé et sécurité est respectée grâce à des inspections mensuelles obligatoires, l’évaluation du rendement du personnel enseignant grâce à un suivi obligatoire, et certaines politiques sont revues suite à des cas de crise, pour s’assurer que les politiques ont été suivies ou pour les modifier au besoin.

Le conseil offre de multiples formations à ses employés. Les enseignants reçoivent toutes les formations dictées par le ministère, suivant un plan annuel de perfectionnement. Les directions d’écoles, les concierges, les éducateurs et éducatrices reçoivent des formations de façon régulière, et selon les besoins identifiés par le conseil. Une journée régionale de formation regroupant tout le personnel du conseil est organisée par les services pédagogiques tous les ans. Pour le personnel non-

enseignant, le plan des formations est établi selon les besoins identifiés par le service des ressources humaines, les autres services du conseil et dans certain cas les syndicats. Cependant, le personnel n'est pas directement impliqué dans la planification des formations. Pour y remédier, la direction des ressources humaines a l'intention d'instaurer un processus formel d'identification des besoins de formation du personnel du conseil, qui sera mis en place dans les années à venir.

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.	Oui
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.	Non

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Surveiller la satisfaction du personnel

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

Recrutement du personnel

L'embauche et le recrutement du personnel sont gérés de façon annuelle et centralisés par le bureau du service des ressources humaines du conseil scolaire. Le conseil dispose d'une politique et directive administrative sur le recrutement et l'embauche du personnel (dernier examen remonte à 2008) qui définissent les principes directeurs de l'embauche, l'annonce et l'affichage des postes, le comité de sélection, les processus de présélection, l'évaluation et la sélection, l' offre d'emploi, les conditions d'embauche, le rapport au conseil et le suivi après le processus de sélection.

À cause de la taille et de la situation géographique, le conseil a mis en place une directive administrative sur une prime de parrainage. D'après la directive administrative, le but de cette prime est d'améliorer les succès en matière de recrutement tout en réduisant les coûts, et d'augmenter la participation des membres du personnel au processus de recrutement. Le conseil établit une récompense monétaire afin d'inciter les employés du conseil à recommander des candidats qui satisfont aux exigences des postes d'enseignement, appui, administration ou cadre. Les personnes suivantes sont exclues de cette prime de parrainage : les membres élus du Conseil, les membres du

personnel travaillant au service des ressources humaines, la direction de l’éducation, les directions d’écoles et de service.

Une autre réalité du CSDCAB est le risque de conflit ou perception de conflits d’intérêts à cause de la petite taille de la communauté française dans la région. Pour y remédier, le conseil a développé une politique de restrictions touchant les personnes apparentées lors de l’embauche. D’autre part, les directions de services et d’écoles sont exclues de ce processus. Cette politique assure que le conseil ne favorise personne en raison d’un lien de parenté, en lui accordant une promotion sans avoir offert à d’autres personnes des chances égales de concourir pour le poste.

La détermination des postes à pourvoir ou de l'excédent de personnel scolaire est un processus effectué en collaboration avec la directrice de l’éducation, le conseil de gestion et les directions d’école, et en fonction des données relatives à l'effectif et au financement disponible pour les postes. Un formulaire pour les demandes d’embauche doit être remplis par les directions d’écoles ou de service et envoyé à la directrice de l’éducation qui l’accepte ou le rejette selon le bienfondé de la demande et les besoins identifiés, tout en respectant une cohérence entre chacune des écoles du conseil.

Les postes offerts à l'échelle du conseil sont affichés sur multiples ressources disponibles : site web du conseil, lieux de travail du conseil, sites web externes « Jobs in Education » « Education Canada » « Apply to Teach » et les journaux locaux. L’équipe des ressources humaines est aussi présente aux foires des facultés d’éducations de plusieurs universités tous les ans.

Le processus de sélection est le même pour tout le personnel. Pour chaque embauche, un comité de sélection est établit. La composition du comité de sélection varie selon les postes et peut inclure : les élus, la directrice de l’éducation, les membres du conseil de gestion, la direction ou direction adjointe et un représentant du service des ressources humaines.

La direction maintient l'uniformité de son processus de recrutement et de sélection de personnel en établissant des critères d'évaluation officiels qui sont décrits dans la politique de recrutement, et utilisés par le comité de sélection. Le superviseur, le cadre responsable ou son délégué, et l’agent des ressources humaines ont des rôles définis pour les entrevues et l’embauche des candidats. Une vérification des références des candidatures éventuelles est effectuée, et chaque candidat est responsable de soumettre ses renseignements personnels et son rapport d’antécédents judiciaires. Les candidates et candidats sont choisis à la lumière de leurs compétences et qualifications et des exigences du poste. Les enseignantes et enseignants sur la liste de suppléance qualifiée occasionnelle peuvent postuler pour les postes de suppléance à long terme ou les postes de déploiement.

Relations de travail

Le conseil scolaire a négocié des conventions collectives différentes avec les syndicats représentant le personnel enseignant, le personnel suppléant, et le personnel de soutien (personnes de soutien à l'élève, bibliotechniciennes, concierges, secrétaires, etc.). Le directeur du service des ressources humaines est impliqué dans toutes les négociations avec les syndicats, et un porte-parole externe est parfois appelé pour certaines négociations.

La taille du conseil apporte certains défis en matière de relations de travail et le conseil doit demeurer vigilant et éviter toute perception de manque de transparence et d'équité. Le directeur des ressources humaines entretient de bonnes relations avec les représentants des syndicats. Pour éviter tout grief, il s'assure que toutes les embauches et les mises-à-pied suivent les conventions collectives et les politiques en place. Le directeur des ressources humaines a également suivi plusieurs cours à l'université sur les relations de travail. Lors de la revue opérationnelle, le conseil avait seulement deux griefs ouverts. Ceci atteste de la bonne gestion et des bonnes relations qui existent entre le conseil scolaire et les syndicats avec lesquels il travaille.

La procédure de règlement des griefs utilisée au sein du conseil scolaire est décrite dans les conventions collectives. Les comités syndicats-patronaux sont établis pour les négociations des conventions et la résolution des griefs. Les membres de la direction se préparent adéquatement pour la négociation des conventions collectives. Le directeur des ressources humaines passe en revue les enjeux et les griefs qui ont été présentés depuis la dernière convention et en discute avec les directions d'école et les membres du conseil de gestion. Cette information est utilisée pour la rédaction d'un rapport en vue d'obtenir un mandat de négociation des membres élus que les membres du comité syndicat-patronal de négociations respectent lors des négociations.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil dispose de trois politiques décrivant le processus d'évaluation du personnel enseignant, des directions et directions adjointes, et du personnel de soutien syndiqué et non syndiqué. Le processus d'évaluation est clair pour tous les employés. Les politiques et formulaires d'évaluation utilisés sont mis à la disposition de tout le personnel sur le site web du conseil.

Un processus différent est utilisé pour chacun des groupes du personnel du conseil scolaire. En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé « Appuyer l'excellence dans l'enseignement », le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Les nouveaux membres du personnel enseignant sont évalués à deux reprises dans les 12 mois suivant le début de l'enseignement pour le Conseil, selon le PIPNPE. L'évaluation du rendement du personnel enseignant est

réalisée par les directions d'école, et les résultats de l'évaluation sont transmis au conseil.

Les directions et directions adjointes suivent un processus de perfectionnement annuel et sont évaluées tous les trois ans. Cette évaluation se fait en cinq étapes définies où la direction a une rencontre préliminaire avec la supervision, des rencontres périodiques pour définir les orientations, un rapport d'auto-évaluation par la direction d'école, une conférence récapitulative, et enfin un rapport officiel par l'agent de supervision.

L'évaluation du personnel de soutien est effectuée tous les cinq ans. Le processus d'évaluation comprend les étapes suivantes : une réunion initiale puis une visite formelle par l'agent de supervision, une réunion suivant l'observation, et enfin la signature de la «Grille d'Observation» par l'employée ou l'employé.

Pour corriger et éviter les comportements fautifs des membres du personnel, le conseil scolaire a adopté un principe de discipline progressive. La politique et la directive administrative sur les mesures disciplinaires décrivent le processus mis en place à cet effet. Pour le personnel syndiqué, la convention collective a préséance sur cette politique.

Selon les cas, la première étape est une solution constituant une discussion entre l'employée ou l'employé et sa superviseure ou son superviseur. Dans ce cas, la superviseure ou le superviseur, en consultation étroite avec la direction des ressources humaines donne un avertissement verbal et prend note des circonstances de l'avertissement pour référence future. Lorsque la superviseure ou le superviseur juge qu'un comportement fautif exige un correctif plus sérieux qu'un avis verbal, les mesures disciplinaires sont mises en place. Pour le congédiement, la directrice de l'éducation et le Conseil sont impliqués dans ce processus. Le processus complet de discipline progressive se trouve dans la politique des mesures disciplinaires. Ce processus permet une approche par étapes qui est standard pour tout le conseil et pour tout le personnel.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire dispose d'une politique portant sur l'assiduité et l'absentéisme mais pas d'un programme officiel en matière de gestion de l'absentéisme. Le conseil vient de faire la conceptualisation d'un nouveau logiciel web de gestion des absences, qui sera mis en place pour Septembre 2009. Récemment, le conseil scolaire a commencé un projet avec des consultants spécialisés dans la gestion de l'assiduité, SBCI (School Boards' Co-operative Inc.). SBCI a entrepris une évaluation des absences actuelles du conseil qui permettra au service des ressources humaines de déterminer s'il y a une nécessité de mettre en place des processus et des programmes de gestion de l'assiduité et de l'absentéisme.

Actuellement le conseil crée un bilan des congés utilisant un gabarit Excel et une base de données Access, qui nécessitent des insertions de données manuelles. La gestion des absences est faite par les secrétaires des écoles et le service des ressources humaines.

Le conseil scolaire a mis en place un système de récompense pécuniaire lors de la minimisation des utilisations de congés maladie. Pour tout le personnel, un nombre de congés maladie a été déterminé (entre 240 et 260 selon les catégories d'employés) au-dessus duquel les employés sont payés tous les ans. Par exemple, si au bout de 11 ans, un membre du personnel enseignant atteint le maxima prescrit dans sa convention collective (260 jours de congés maladie non-utilisés), il sera payé pour les jours en plus qui ne sont pas utilisés une somme de $53 par jour. Cette pratique prouve que malgré le manque de programme officiel de gestion de l'assiduité, le conseil a une bonne gestion de ses coûts de suppléances.

Le Conseil devrait élaborer un programme complet de gestion des présences afin de régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant un renforcement positif au personnel et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes du personnel. La direction prévoit qu'une étude sera entreprise au cours de l'exercice avec SBCI suite à la mise en place du logiciel de gestion de l'assiduité.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La gestion des ressources humaines et des données sur la paie est divisée entre le service des ressources humaines et le service des finances. La personne commis des ressources humaines est responsable de la mise à jour des dossiers du personnel (concernant la paie et les changements de grille salariale, les avantages sociaux, et d'autres rajustements de la rémunération). L'agente de base de données se reporte au directeur du service des finances et est responsable de la paie. Cette façon de procéder permet d'assurer la bonne répartition des tâches entre la mise à jour des dossiers et le service de la paie. Les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie, les avantages et autres rajustements de la rémunération ne sont effectuées que par le personnel autorisé.

La paie est calculée manuellement par l'agente de base de données, qui est vérifiée par le directeur du service des finances. Ces informations sont fournies à une tierce partie (compagnie qui offre des services pour la gestion de la paie au conseil) qui s'occupe ensuite de payer le personnel du conseil. Après une analyse des coûts et des services reçus, le service des finances a récemment complété une étude de nouveaux modules de gestion de la paie et une recommandation est en discussion pour remplacer l'achat de service par ce module, dès janvier 2010. La paie est directement déposée dans le

compte bancaire du personnel au moyen d'un transfert électronique de fonds (TEF), ce qui sera toujours le cas avec le nouveau module de la paie.

Pour le personnel enseignant, la direction a élaboré des processus efficaces pour faire en sorte que les qualifications et l'expérience du personnel enseignant font l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officielle. Le directeur des ressources humaines est responsable de la classification des postes, en participation avec le personnel concerné. Les postes sont reclassés en fonction des observations du Conseil Ontarien d'Évaluation des Qualifications. Les changements de catégorie pour le personnel scolaire sont entrepris par l'employée ou l'employé en question et sont validés par le service des ressources humaines. Si le changement de catégorie a été validé, l'information sera inscrite au dossier de l'employée ou de l'employé. Les diagrammes de dispersion des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant sont gérés par l’agente de base de données et sont mis à jour aux trois mois.

Les renseignements relatifs aux promotions et la mise à jour de l'information ayant trait au personnel non membres du syndicat sont également gérés par le service des ressources humaines. Le conseil scolaire n'a aucun grief ou dossier en attente ayant trait à l'équité salariale.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire offre à l'ensemble de son personnel permanent des plans d'avantages sociaux par l’entremise d’une tierce partie. Tous les trois mois, le conseil fait des vérifications ponctuelles de la réponse aux prestations demandées par le personnel du conseil à cette entreprise, pour s’assurer de la conformité aux remboursements des réclamations. Lors de ces vérifications, le conseil rectifie des erreurs de catégorisation du personnel. Pour certaines catégories d’employés, le conseil paie les services d’avantages sociaux à 100%, avec certains maximums prescrits.

L’assureur rédige des rapports annuels à l'intention de la direction dans lesquels l'utilisation du plan d'avantages sociaux et des statistiques démographiques sont décries, ainsi que des rapports trimestriels des coûts relatifs à l’utilisation des régimes d’avantages sociaux. La direction du service des ressources humaines revoit en détail la facturation des avantages sociaux pour le personnel.

Le conseil scolaire fait partie d’un consortium avec 10 autres conseils scolaires de langue française pour la gestion des avantages sociaux offerts par une tierce partie. Pour le renouvellement annuel des services, le conseil regarde attentivement l’utilisation par groupes d’employés. Le conseil n’a que peu de contrôle des coûts des avantages, car à cause de la taille du conseil, les dépenses fluctuent énormément d’une année à l’autre. En effet, dans le cas d’une maladie grave d’un membre du personnel du conseil, les coûts augmentent soudainement pour tout le conseil. D’autre

part, le conseil fait remarquer que les avantages sociaux influencent la décision du personnel enseignant dans leur décision d'acceptation d'embauche. Le CSDCAB est conscient de ce phénomène et a donc pris la décision d'offrir des avantages sociaux compétitifs par rapport aux autres conseils francophones.

Régulièrement, l'agente de base de données transmet des fichiers électroniques au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario afin de s'assurer que le personnel admissible soit inscrit rapidement et en assurer les remises de cotisations. De plus, au besoin, on informe les responsables du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario ainsi que du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario de l'arrivée de personnes nouvellement embauchées.

Surveiller la satisfaction du personnel

La direction du service des ressources humaines a mis en place un sondage du personnel cette année qui sera utilisé tous les trois ans. Ce sondage est extrêmement complet et touche à beaucoup de thèmes liés au personnel. En effet, des questions sur les sujets suivants sont posées dans le sondage :

- L'engagement et la satisfaction du personnel
- Les objectifs stratégiques
- Le service à la clientèle (les élèves, le personnel et les parents)
- La communication (du conseil, du superviseur, de la direction de l'éducation)
- Le supérieur immédiat
- Le rendement et le perfectionnement offerts au personnel
- La rémunération et les conditions de travail
- La prise de décision du conseil
- Les pratiques de travail
- La haute direction

Tout le personnel du conseil a été invité à participer. Lors de la rencontre avec le conseil, le sondage venait d'être terminé et une analyse détaillée des données n'avait pas encore été complétée. Le directeur des ressources humaines a cependant fait part du taux de participation au sondage qui était de 84%, et du taux de satisfaction du personnel qui était de 90%. La direction a l'intention de faire une analyse plus détaillée des données pour adresser certains points relevés d'après les réponses données. Le

conseil a l’intention d’utiliser ce sondage pour mesurer la satisfaction du personnel dans les années à venir, et pour aider le conseil de gestion dans sa planification annuelle des priorités.

Des sondages de départ sont envoyés dès qu’un membre du personnel quitte le conseil scolaire. Depuis cette année le sondage est informatisé, et le conseil a déjà remarqué une hausse dans les réponses. Auparavant, les réponses au sondage par courrier n’étaient que très rarement renvoyées au conseil.

On remarque que le conseil a mis en place de très bonnes pratiques d’enquêtes menées auprès du personnel et des sondages de fin d'emploi qui vont permettre à la direction de recueillir des données de grande valeur, qu'elle pourra ensuite utiliser pour mettre sur pied des activités de perfectionnement professionnel et élaborer des politiques qui influenceront les relations futures du personnel.

Recommandation

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

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 efficients sont en place pour effectuer les prévisions et la planification relatives à l’effectif nécessaire pour appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;

- vérifier qu’il existe des processus d’affectation optimale du personnel soutenus par un système efficace de gestion de l’assiduité;

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

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

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

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

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Pour assurer un bon processus d'affectation annuelle du personnel, le conseil a mis en place des principes directeurs de dotation du personnel qui servent de guide à tout le conseil. Ce document est basé sur des principes d'équité et rend le processus clair et transparent, mais aussi souple et juste, afin d'appuyer le Conseil dans la prise de

décision en matière de dotation. Les procédures de dotation reposent sur les facteurs suivants : le nombre et les fluctuations d'effectifs, les subventions de base, les subventions à titre spécifique, les enveloppes budgétaire, les attentes du ministère, les distances, l'espace disponible, les besoins particuliers de chaque école et de chaque communauté, et le temps de préparation. La procédure de dotation du personnel est partie intégrante des conventions collectives avec chacun des groupes du personnel. Pour le personnel enseignant, le comité paritaire AEFO est impliqué dans ce processus.

Le conseil a également mis en place un plan pour guider l'exercice de dotation qui est utilisé et modifié tous les ans. Ce plan comprend des directives de dotation sur les postes suivants : directions d'écoles, enseignantes ou enseignants, enseignantes ou enseignants en EED, secrétaires d'écoles, bibliotechniciennes, personnes de soutien à l'élève, aide-enseignantes et aide-enseignants, concierges. Pour chacun des postes, une liste des facteurs à considérer et une analyse sur les besoins du conseil est faite.

La première étape de la dotation est l'estimation des effectifs pour l'année à venir, qui est effectuée par les directions d'écoles et communiquée au service des ressources humaines. Le directeur du service des ressources humaines, en consultation avec la direction des finances, met ensuite tous les facteurs connus pour l'année suivante dans des gabarits établis et estime le nombre de personnel enseignant, EED, secrétaires, bibliotechniciennes, soutiens à l'élève, aide-enseignants, et concierges pour l'année à venir. Le service des ressources humaines fait une proposition à la direction de l'éducation de l'affectation avec les coûts réels des subventions et des salaires connus. Le comité paritaire (cadre pédagogique, direction des ressources humaines et 2 représentants de l'AEFO) revoit les attributions et le déploiement du personnel de chaque école avant que la dotation soit finalisée.

Pour le personnel de soutien en éducation, le conseil utilise un gabarit détaillant les besoins de déploiement EED par école. Chaque direction d'école estime les besoins pour l'année à venir, en regardant le nombre d'élèves en difficulté actuel et le nombre d'élèves en difficulté à venir. Le directeur du service des ressources humaines, la directrice des services à l'élève et la directrice de l'éducation, valident les recommandations et font les modifications nécessaires utilisant les estimations des subventions disponibles et les principes directeurs de dotation établis. Sous réserve de l'approbation de la dotation provisoire par le Conseil, la direction des ressources humaines prépare le plan provisoire de dotation d'aides et le distribue aux directions d'école. Du fait de la taille du conseil et du nombre d'élève dans les écoles, le conseil est obligé de partager les postes du personnel. Il est fréquent que le personnel en EED soit également dans un rôle de soutien tel que direction adjointe par exemple. Grâce à la flexibilité du conseil et du personnel, cette pratique est possible et encouragée pour réduire les coûts.

L'affectation du personnel proposée pour les paliers élémentaire et secondaire est présentée et approuvée par les élus fin mars. En septembre, au début de l'année scolaire, les directions d'écoles remplissent un formulaire en ligne par l'entremise du système de gestion informatisé des élèves dans lequel ils inscrivent l'effectif réel. Les données mises à jour sont passées en revue par le conseil de gestion. C'est à ce moment-là que l'on ajoute ou transfère du personnel, à la lumière des données relatives à l'effectif de chacune des écoles. Généralement, les nouveaux renseignements sont présentés aux élus à titre informatif. Cependant tout ajout de personnel doit être approuvé par le Conseil.

La petite taille du conseil et le fait que les directions d'écoles ont une bonne connaissance de leurs communautés permet une estimation pertinente des effectifs et de la dotation en personnel. Cependant, le conseil est également dépendant de facteurs externes tels que l'état de l'industrie du bois, qui ne peuvent être anticipés. La taille du conseil amène parfois des modifications d'effectifs très variables, dû à des facteurs de l'environnement externes. On encourage donc le conseil à tenir compte des facteurs externes dans l'estimation des effectifs.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Le conseil de gestion surveille constamment les niveaux de dotation en personnel. En septembre, on compare les effectifs réels aux estimations. Les modifications nécessaires du personnel enseignant sont amenées pour le 31 octobre, et sont approuvées par le Conseil. Durant l'année scolaire, le directeur des ressources humaines prépare des rapports de dotation mensuels qui sont revus par le conseil de gestion. Les ajustements du personnel EED ont lieu trois fois par an. Chaque école a un représentant en EED qui prépare en première instance les demandes d'ajustement et fait des recommandations à sa direction d'école. Ces recommandations sont revues par la direction des services à l'élève, la directrice de l'éducation et le directeur du service des ressources humaines.

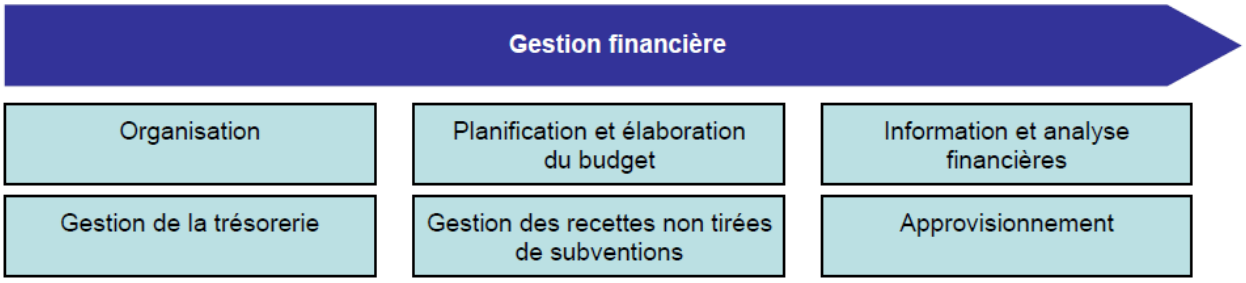
Le conseil s'assure que toutes les normes du ministère sont respectées grâce aux gabarits utilisés pendant le processus de dotation. Les conventions collectives n'ont pas de contraintes de réduction du personnel enseignant au-delà des normes définies par le ministère.

Le conseil a mis en place un processus de suivi qui contribue à la gestion efficace de l'affectation du personnel. En effet, durant l'année le service des ressources prépare des rapports pour le Conseil, permettant aux élus de suivre les niveaux de dotation et les décisions prises durant l'année. On présente aux élus des rapports d'effectifs et de dotation lors de la planification budgétaire, et des rapports d'effectifs réels mensuellement durant l'année scolaire.

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

Le conseil scolaire fait une analyse de ses structures de rémunération avec d’autres conseils pour connaître le niveau de concurrence de leurs offres d’emploi. Ces analyses sont utilisées dans les stratégies de recrutement. Le directeur des ressources humaines participe aux différents forums de négociation provinciaux et se tient au courant des tendances en matière de négociation, relations de travail et rémunérations qui se dégagent au sein d'autres conseils scolaires en utilisant des ressources partagées en ligne.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

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

4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;

- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;

- évaluer l’efficience et l’efficacité 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’efficience 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.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Comme pour le service des ressources humaines, le service des finances élabore des priorités annuelles qui sont revues avec la directrice de l'éducation et le conseil de gestion. Voir section 3.1 pour le détail du processus.

Il y a deux ans, un nouveau directeur du service des finances a été embauché. À son arrivée au conseil, il a établit un plan de transition qui définit des objectifs au court terme, au moyen terme, et au long terme. Ce plan est également suivi et renouvelé tous les ans, et un rapport est préparé pour le Conseil donnant le détail de l'état des objectifs établis. On remarque que le service des finances a une bonne élaboration et présentation des buts et priorités annuels.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des finances est composé de quatre personnes, la direction du service des finances qui s'occupe des rapports et de la gestion du service, l'agente des finances qui s'occupe de l'ensemble des projets autres que la subvention générale, le commis de finance qui s'occupe des comptes payables, et l'agente de base de données qui s'occupe principalement de la paie, Trillium et SISOn. Cette structure permet de garantir la répartition claire des tâches au sein du service en ce qui a trait à la préparation de rapports et à l'autorisation des dépenses. Le service des finances a des documents de descriptions de tâches qui clarifient les rôles et responsabilités de chacun dans le service (sauf pour l'agente de base de données car le poste est en développement).

Les rôles et responsabilités du personnel du service sont clairement définis dans l'organigramme de l'organisation qui est mis à jour annuellement. Le personnel possède les titres appropriés ou l'expérience pertinente lui permettant de remplir ses tâches.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est responsable de huit politiques actuellement sur la gestion financière comme les processus budgétaires, les achats et appels d'offres, le remboursement des dépenses, les cartes de crédits, et les contrôles internes. La direction du service est en cours d'approbation de deux autres politiques sur les activités de financement dans les écoles et la disposition de biens excédentaires ou désuets. Un plan annuel de revue et création des politiques est mis en place suivant le même processus que le service des ressources humaines, au travers du comité des politiques. Ce processus garantit que les politiques sont à jour. En effet, la politique la plus ancienne du conseil date de 2006.

Le service des finances veille à ce que les politiques soient comprises et respectées par tous les membres du personnel de multiples façons. Lorsqu'une formation est

nécessaire pour une des politiques, elle sera donnée pendant une des réunions du CADE administratif. Si aucune formation n'est nécessaire, le service des finances envoie une note au personnel du conseil. Le service des finances est responsable de la surveillance de la conformité aux politiques relevant du service des finances. Des processus sont mis en place pour s'assurer que les politiques sont respectées.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

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

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

Identification des risques et stratégies d’atténuation

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Le processus d’établissement annuel du budget du conseil scolaire est transparent, clairement communiqué et bien documenté. Il incorpore les observations de tous les principaux intervenants, à l’exception de la collectivité locale. Si possible, le conseil devrait considérer mettre en place un processus pour inclure les observations de la collectivité locale.

Le processus budgétaire s’étend chaque année de février à juin. Entre février et mars, le conseil de gestion élabore la dotation du personnel enseignant selon les calculs des subventions proposées par le ministère, la dotation du personnel de soutien, du personnel administratif et des postes de responsabilités selon les besoins identifiés par les directions d’école et de services. En parallèle, le service des finances consulte les directions d’école et de services, le coordonateur des services d’entretien, et les rapports du système ReCAPP pour estimer les projets d’entretiens nécessaires pour l’année suivante. Ces estimations sont élaborées grâce à l’estimation de l’effectif, de l’affectation du personnel, des avantages sociaux du personnel, des demandes de financement pour divers projets administratifs, d’immobilisation et de pédagogie. Un système de charte de projet a été mis en place pour toutes demandes de rénovations ou améliorations des locaux. Ces demandes, remplies par les directions d’écoles et de services, sont classées par ordre de priorité et inclus au budget si les fonds sont disponibles.

Une fois les estimations des besoins terminées, le service des finances compile les résultats et présente une première ébauche du budget au conseil de gestion, utilisant les salaires réels, et les gabarits du ministère. En mars, le conseil de gestion se

rencontre et fait un exercice de validation et de modification des demandes du conseil selon des critères uniformes découlant de la planification stratégique pluriannuelle. Le conseil de gestion formule des recommandations et le budget provisoire est finalisé. En mai, le service des finances présente le budget provisoire au comité des finances qui apporte des modifications selon le besoin. Ce budget est ensuite présenté au Conseil qui propose certaines modifications ou précisions au budget. La réunion du Conseil est publique et la communauté est invitée à participer, même si la participation est rare. En juin le budget final est présenté au Conseil pour approbation, puis il est présenté aux directions de services et d'écoles.

Le service des finances présente la version provisoire du budget aux conseillères et aux conseillers scolaires aux fins de discussion, d'examen et de rétroaction. Cette ébauche renferme de l'information détaillée, notamment les principaux éléments ainsi que les prévisions budgétaires originales et révisées des dernières années. Une fois le budget approuvé par les conseillères et conseillers scolaires, il est présenté au ministère de l'Éducation.

Lors de l'élaboration du budget, le conseil de gestion s'assure que les priorités annuelles sont inclues dans le budget, en particulier en ce qui a trait au rendement des élèves. Par exemple, dans le cas d'écoles ayant des résultats faibles aux examens de l'OQRE, le budget a inclus des accompagnatrices pour ces écoles pour aider les écoles à améliorer leurs résultats aux examens.

Les modifications apportées au budget, s'il y a lieu, sont présentées pour approbation aux membres du Conseil en novembre. Elles découlent habituellement des changements apportés au modèle de dotation ou au financement annoncés par le ministère. Durant l'année le service des finances fournit aux élus des rapports sur l'état du budget. Chaque service et chaque école ont un budget bien défini. Dans la mesure où le budget total est respecté, les directions sont libres de modifier les dépenses selon les besoins identifiés durant l'année. D'autre part, les subventions spéciales sont incorporées dans le budget autant que possible, et sont utilisées selon les directives du ministère.

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

Les prévisions de l'effectif sont préparées par le directeur du service des finances, en consultation avec les directions d'écoles et en utilisant des données telles que le nombre de naissances et le nombre d'enfants dans les garderies. Pour le budget, les estimations d'effectifs sont faites aux cinq ans, avec le détail du nombre d'élèves par classe et par école. Pour surveiller la pertinence des prévisions d'effectif, en octobre, un budget révisé est présenté aux élus comparant l'effectif réel et l'estimation initiale. D'autre part un rapport mensuel est présenté aux élus sur les modifications d'effectif dans le conseil.

Les prévisions en matière de recettes incluent des revenus liés à la vente de services d'orthophonie et l'administration de la subvention provenant du SIEN (Service intégrés pour enfant du Nord). Ces initiatives sont sur une base de recouvrement des coûts parce qu'elles visent à promouvoir la langue et la communauté française et non à augmenter les revenus du conseil.

La dotation du personnel fait partie intégrante du budget annuel. Les directions des services des finances et des ressources humaines travaillent en collaboration avec le conseil de gestion et les directions d'écoles pour élaborer la dotation du personnel du conseil nécessaire pour l'année à venir. Le service des ressources humaines est responsable de s'assurer que le plan d'embauche annuel prend en compte les besoins en dotation. Le directeur des ressources humaines présente les prévisions de dotation aux syndicats pour s'assurer que les conventions collectives sont respectées.

Pour l'estimation du budget, le service des finances utilise les coûts réels de rémunération et d'avantages sociaux pour l'année à venir. Ce processus permet au personnel des finances de formuler des attentes préliminaires de haut niveau sur les changements attendus sur le plan des revenus et des coûts comparativement à l'année précédente.

Identification des risques et stratégies d'atténuation

À cause de la taille et de la situation géographique du conseil, le principal risque auquel le conseil scolaire est confronté est le rapport entre l'effectif et les revenus tirés des subventions. En effet, des facteurs externes tels que l'industrie du bois peuvent avoir un impact significatif sur l'effectif du conseil. Le conseil atténue les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant étroitement l'effectif actuel et prévu. Il veille également à ce que le budget définitif des dépenses intègre tous les changements de coûts connus et tienne compte des subventions du ministère. Le budget contient toujours des marges de manœuvre.

Tous les risques potentiels identifiés sont communiqués verbalement au conseil, et dans le cas d'un risque réel un rapport est préparé pour les élus. La réserve du conseil n'est pas utilisée dans l'estimation du budget mais elle est utilisée en cas d'urgence.

4.3 Information et analyse financières

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

- déterminer s'il existe des méthodes permettant à la direction, aux conseillères et conseillers scolaires et au ministère de recevoir en temps opportun de l'information financière complète et exacte sur toutes les activités du conseil scolaire;

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Vérification

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

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil et la direction prend des mesures suite aux recommandations.	Oui

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré (ACCPAC) pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Ce système est utilisé pour la facturation, les comptes à recevoir, les bons de commande, la création de rapports, et les engagements. En janvier 2010, le module de la paie du conseil sera intégré au système.

Le directeur des finances reconnaît qu'il y a un besoin d'automatisation de processus et de contrôles pour faciliter l'accès aux budgets. Depuis deux ans, beaucoup de progrès ont été accomplis, et le conseil a identifié l'informatisation des processus comme une des priorités dans les années à venir. On encourage le conseil à continuer ses efforts d'automatisation de processus dans le futur.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Les rapports financiers intermédiaires sont préparés et présentés au conseil de gestion et aux élus tous les trois mois, pour aider la direction et le Conseil à faire un suivi des écarts. Le rapport montre la variance, proportionnellement par rapport aux dépenses de l'année précédente, ainsi que l'état de la situation et des activités financières, les fonds de réserves, l'état de l'actif financier, du passif financier et l'état des revenus du fonds de roulement. Les élus et le conseil de gestion sont satisfaits du niveau d'information qu'on leur donne sur les rapports financiers intermédiaires pour les aider à prendre les décisions nécessaires sur la gestion financière durant l'année. Les procédures de fermeture des livres sont respectées pour les rapports financiers intermédiaires.

Actuellement les rapports financiers intermédiaires ne sont pas signés. Le conseil devrait envisager de développer un processus formel de signature des états financiers intermédiaires, de façon à encourager un suivi formel des résultats de ces rapports qui ciblerait les services nécessitant un examen plus approfondi.

Un registre des dates importantes concernant l'établissement des rapports est soumis au Conseil au début de chaque année scolaire. 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 que les mesures de contrôle internes établies par la direction sont efficaces et respectent les politiques et procédures du conseil. Actuellement, le conseil scolaire n'a désigné ni vérificatrice ni vérificateur interne. La direction des finances a signalé ne pas disposer des fonds nécessaires pour recruter quelqu'un à ce poste. Cependant, l'agente des finances est responsable de certains aspects de la vérification interne tels que la paie qui est réalisée tous les mois.

L'établissement d'une fonction de vérification interne aiderait le conseil de gestion et les élus à remplir leurs rôles en matière de gestion. La fonction de vérification interne peut également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services. Elle devrait relever du comité des finances du conseil scolaire. Les plans de vérification annuels seraient présentés au comité aux fins d'approbation, et tous les rapports lui seraient également présentés. Le conseil scolaire a mis sur pied un comité des finances qui compte trois élus et se réunit trois à quatre fois par ans. Il est responsable, entre autre, de revoir les états financiers, d'examiner les réserves financières, les appels d'offre et les rapports financiers, et de recommander au Conseil les prévisions budgétaires.

Le comité examine les principales conclusions des vérificateurs externes de même que les réponses de la direction à ce sujet. Le comité des finances est chargé d'examiner l'autonomie et le rendement des vérificateurs ainsi que de formuler des recommandations au conseil scolaire quant à la nomination de ces personnes et à leur congédiement lorsque les circonstances l'exigent. De plus, ils se penchent sur le plan de vérification des vérificateurs externes et leur évaluation de la qualité et du caractère approprié des principes comptables du conseil scolaire appliqués dans la préparation des rapports financiers.

On encourage le conseil à modifier le mandat du comité des finances pour inclure un mandat de vérification et de désigner des membres externes au comité. Selon les besoins du comité et de son mandat, il pourrait s'agir de comptables, d'avocats ou d'autres professionnels. Ainsi, des tiers participeraient à l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports en cours d'année produits par la direction.

Recommandations

- La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.

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

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Il existe un processus de gestion de l'encaisse qui maximise le revenu en intérêts et envisage périodiquement des investissements à court terme, le cas échéant.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la *Loi sur l'éducation.*	Oui
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Non
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques. La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de 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 négocié un taux préférentiel avec la banque – 1.7% sur le solde moyen dans le compte du conseil. Lors de la négociation du changement de banque en 1998, le conseil a fait une analyse de son financement et en a conclu que le taux préférentiel offert par leur institution financière est le taux le plus intéressant pour les investissements. De fait, le conseil scolaire n'a pas d'investissements autres que l'argent placé dans un compte au rendement supérieur. La réserve est placée avec le même taux préférentiel.

Le service des finances n'a pas eu besoin de faire un suivi des liquidités, car le conseil a des montants suffisants en banque et n'a aucun projet de financements à venir pour des projets capitaux. La répartition des tâches est assurée dans les rapprochements bancaires qui sont effectués par l'agente des finances et autorisés par le directeur du service tous les mois.

Le conseil scolaire possède un compte à la Banque Royale Canadienne (RBC) et ne peut faire partie de l'entente des conseils francophones avec la Caisse Populaire Desjardins car la caisse est inaccessible dans cette région. Le service des finances a regroupé les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière, mais utilise plusieurs comptes qui peuvent avoir des taux différents. La direction reconnaît que combiner les comptes pourrait être plus avantageux pour le conseil, et va considérer faire la demande auprès de la banque. Les écoles du conseil n'ont pas accès (sauf deux) à RBC dans leurs villages et ont donc leurs activités bancaires avec les institutions présentes sur place.

Aucune comparaison n'est faite des conditions bancaires consenties entre le conseil scolaire et celles des autres conseils scolaires semblables, en partie à cause du non-accès au consortium des conseils de langue française avec la Caisse Populaire Desjardins. On encourage cependant le conseil à faire ces comparaisons afin de mieux comprendre si le contrat obtenu avec RBC est avantageux ou pas.

La documentation essentielle des ententes et contrats avec les institutions financières est classée de façon méthodique, et des versions électroniques sont sauvegardées

pour éviter toute perte d'information. Des signatures électroniques sont utilisées pour les chèques, et autres documents officiels nécessaires. Cependant, il est rare que les signataires approuvent ce qu'ils ont signé par signature électronique. On encourage le service des finances à mettre une procédure en place pour que les signataires aient accès à une liste sommaire des chèques qu'ils ont signés.

Le conseil scolaire maintient des fonds de réserve pour être prêts en cas d'imprévus. Plus précisément, il possède des réserves dans les catégories suivantes : le capital, les fonds reportés, les fonds de roulement et la gratification pour les années de service et la retraite. La direction doit obtenir l'approbation du Conseil pour déplacer des sommes des fonds de fonctionnement ou de capital aux fonds de réserve approprié.

Gestion des fonds dans les écoles

Le Conseil vient d'approuver une politique détaillée pour assurer la bonne gestion des fonds dans les écoles. Cette politique décrit dans quelles mesures les écoles sont autorisées à récolter des fonds. L'école fait une demande officielle d'approbation pour collecte de fonds au conseil utilisant un gabarit standard. Une émission de permis est nécessaire pour toutes activités de loterie telles que bingos, tombolas et billets à fenêtres.

Tous les fonds ramassés par les écoles appartiennent au conseil scolaire. L'ouverture des comptes de banque des écoles doivent être autorisés par le directeur des finances. Les écoles doivent fournir une demande d'approbation de collecte de fonds détaillant l'utilisation prévue des fonds au conseil. Si des fonds excédentaires sont disponibles, les écoles doivent faire une demande auprès du conseil. Chaque école fournit un rapport sur leurs revenus et dépenses annuelles. Le service des finances fait une vérification détaillée de deux écoles par an (avec un total de 10 écoles, les écoles sont vérifiées environ tous les quatre ans). Les directions ou les secrétaires sont responsables de recueillir des fonds au sein de chaque école.

Recommandation

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

4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions

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

- déterminer s'il existe des processus permettant de consigner en temps opportun et de façon complète et précise les différents types de recettes non tirées de subventions;

- déterminer s'il existe des contrôles internes pour appuyer le traitement approprié de l'encaisse et sa bonne gestion;

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

La gestion des recettes non tirées de subventions est un domaine fonctionnel de petite envergure pour le conseil scolaire. 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 processus permettent de maximiser le recouvrement, notamment en obtenant des évaluations du crédit et du risque.	Oui
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 potentielles suivantes :

- vente de services orthophoniques, à but non-lucratif
- Service Intégré Nord (SIEN) qui s'engage à fournir des services en enfance en difficulté et des évaluations
- utilisation des écoles par la collectivité, locations de gymnases

Dans l'ensemble ces revenus sont minimes et le conseil ne recouvre que ses frais. Le but de ces initiatives est de promouvoir les activités francophones. Une politique sur l'accès aux lieux scolaires vient d'être révisée par le Conseil. Le conseil scolaire n'a aucun élève autochtone dans ses écoles, donc le recouvrement des droits de scolarité n'est pas un problème.

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire n'utilise pas de système automatisé pour recueillir les revenus non tirés des subventions. Cependant, les montants sont très faibles et la collecte des fonds ne présente pas de problème aujourd'hui. On reconnait que dans ce cas, des systèmes électroniques d'inscription et de paiement n'aideraient pas le conseil mais rajouteraient un coût inutile que le conseil veut éviter. La collecte des fonds est faite utilisant des chèques qui sont envoyés au conseil. Les frais de location vont dans le budget des écoles, et les demandes (10 à 12 par an) sont faites sur papier. Dans la mesure du possible le personnel surveille les sources de recettes au travers des chèques utilisés pour la récolte des fonds.

Les subventions pour APE accordées au conseil scolaire sont destinées aux directions de services responsables des dossiers. Le conseil se maintient au courant grâce aux notes de service et au site web du ministère. Dans certains cas, le conseil fait un travail de recherche avec le ministère pour comprendre la source et le but des subventions reçues. Pour chacune des nouvelles subventions, le conseil ouvre un nouveau code budgétaire, de façon à enregistrer tous les revenus et toutes les dépenses. La personne responsable de ces projets surveille étroitement les comptes et fait un suivi sur les dépenses en cours d'année au moyen de rapports financiers mensuels.

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).	Oui
Les responsables des achats surveillent et assurent la conformité aux politiques et modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

Participation à des consortiums d'achat

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

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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.	Oui
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.	Oui

Utilisation du transfert électronique de factures

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

Politiques et modalités d'approvisionnement

Le conseil scolaire dispose d'une politique d'achat approuvée pour l'acquisition de biens et de services de qualité qui régit l'ensemble des écoles et des unités administratives. La politique figure sur le site web du conseil scolaire. Sa dernière mise à jour remonte à 2008. Conformément à la politique, le conseil scolaire a mis en place de nombreux critères d'évaluation pour l'achat ou le choix d'une soumission, dont l'un d'entre eux est le prix. Le conseil a donc un processus de sélection complet qui comprend des critères tels que la qualité, l'efficacité du produit ou sa facilité d'usage, les coûts de fonctionnement et d'entretien, la feuille de route du fournisseur ainsi que les références.

La direction veille à ce que les nouvelles directions d'école ainsi que les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires soient mis au courant des politiques d'approvisionnement dans le cadre de leur formation initiale. Les changements à la politique sont examinés par le service des finances et les modifications sont amenées lors des réunions du CADE administratif à fin de consultations avant d'être présentées au comité des politiques.

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

- Achats et appels d'offres (2003, révisée en 2008)
- Remboursement des dépenses des membres du personnel (2004, révisée en 2008)
- Cartes de crédit (2007)

Participation à des consortiums d'achat

Le conseil fait partie de nombreux consortiums dont les suivants :

- Service des transports avec les conseils limitrophes
- Partage des ressources informatiques avec le conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario

- Service de vidéoconférence avec les douze conseils scolaires de langue française
- Service de recherche et appui dans le domaine des relations de travail par le bureau des relations de travail pour les douze conseils scolaire de langue française
- Assurance de responsabilité et de propriété par Ontario School Board Insurance Exchange (OSBIE) pour les conseils scolaires de l'Ontario
- Achats en groupe des services administratif et appel d'offres pour achats d'assurances collectives avec les douze conseils de langue française
- Services des avantages sociaux offerts aux employés par COWAN
- Factures de téléphone (Bell) et d'électricité

Le conseil crée des rapports qui analysent les montants qui ont été économisés, en particulier lors de nouvelles initiatives de consortiums qui viennent d'être mis en place. Par exemple, le conseil est en train de faire une analyse d'un consortium potentiel des produits de conciergerie. Un rapport résumant les économies potentielles d'une telle initiative sera présenté aux élus en septembre.

Niveaux de pouvoir d'achat

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

- Les achats de biens ou de services d'une valeur de moins de 10 000 $ sont autorisés par la personne de la gestion du budget en question
- Les achats de biens ou de services d'une valeur entre 10 000 $ et 50 000 $ doivent faire l'objet d'au moins trois propositions de prix par écrit demandés par la personne responsable de la gestion du budget
- Tous les achats d'une valeur de plus de 50 000 $ doivent faire l'objet d'un appel d'offre

Les responsables du service des finances veillent au respect des exigences prévues par la politique.

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

Le conseil scolaire a clairement communiqué la politique sur l’utilisation des cartes de crédits qui est à jour depuis mars 2007. En tout six cartes de crédit sont utilisées dans le conseil dont quatre sont nominatives (deux pour des directions de services, une pour le technicien informatique et une pour le coordonateur d’entretien) et deux sont au nom du conseil et sont utilisées au besoin par le personnel, en cas de déplacement ou d’autre dépense majeure. Le contrôle de l’utilisation des cartes de crédit est maximal grâce au petit nombre de cartes, et au besoin de remplir un gabarit pour être autorisé à utiliser les cartes de crédit. Les reçus des dépenses sont remis au service des finances, et les factures accompagnées des reçus sont approuvées par la direction des finances.

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

Le conseil scolaire est en train de mettre en place un module de bons de commande automatique qui sera prêt pour l’automne 2009, pour l’ensemble du conseil. Présentement seul le service d’entretien et d’informatique utilise les bons de commande électronique. Pour l’instant, les processus d’achat et de paiement sont manuels et demandent des vérifications et des entrées de données multiples de la part des écoles et du service des finances. On encourage le conseil à continuer de mettre en place le module des bons de commande qui améliorera l’efficacité et le contrôle de ces processus.

Afin de compléter le cycle d’approvisionnement et de paiement, on compare la liste préliminaire des lots de factures aux bons de commande. Après examen de la liste définitive des factures, un virement automatique est envoyé ou des chèques sont remis aux fournisseurs.

Le module d’approvisionnement permettra aux personnes désignées de créer un bon de commande électronique dans le système ACCPAC, qui sera automatiquement lié à un code budgétaire et qui sera refusé dans le cas d’un manque de budget. Une fois la demande approuvée et soumise en ligne, les fonds nécessaires seront automatiquement engagés. Ce processus permettra de réduire la tâche administrative pour le personnel du conseil, et de faciliter les mesures de contrôle des dépenses du conseil.

La petite taille du conseil ne lui permet pas de mettre en place une interface électronique avec ses fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements. Cependant dans la mesure du possible le conseil utilise les portails de ses fournisseurs pour passer ses commandes.

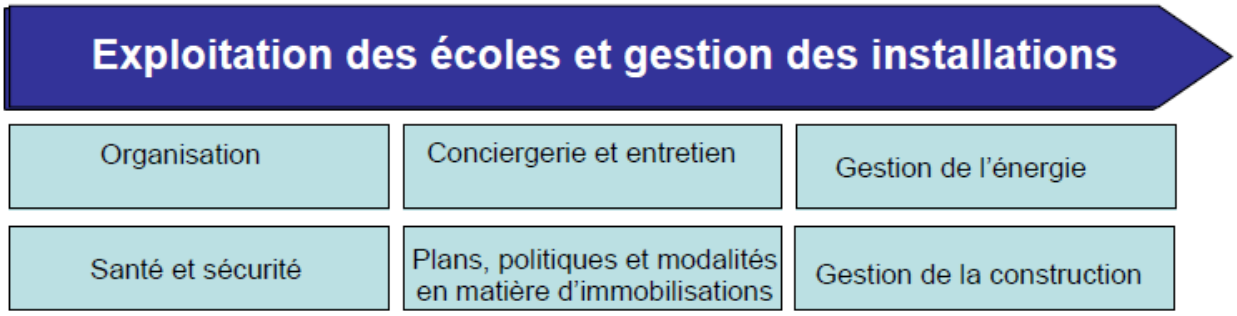
Utilisation du transfert électronique des factures

Le conseil scolaire utilise peu les TEF (moins de 10%) pour l'électricité, le gaz, les factures de téléphone, alors que les autres paiements sont effectués par chèque. Dû au manque d'automatisation des processus financiers du conseil, les TEF aujourd'hui représentent plus de travail de contrôles et de réconciliations que les paiements par chèque. On encourage donc le conseil à automatiser ses processus en premier lieu, et à ensuite encourager l'utilisation des TEF auprès de ses fournisseurs.

Recommandation

- Le personnel des finances devrait utiliser le TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés. La direction pourrait souhaiter examiner la capacité du TEF avant de lancer un prochain appel d'offres pour les services bancaires.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales 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.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

À cause de la taille du conseil et du peu d'activités en immobilisations, le service des installations fait partie du service des finances. Le directeur du service des finances est donc également responsable du service des installations. Un coordonateur des services d'entretien se reporte au directeur des finances pour les activités des installations.

Des priorités annuelles pour les installations sont établies par le directeur du service des finances, suivant le même processus de planification annuelle que les autres services. D'autre part, le directeur du service établit un plan annuel d'entretien qui comprend tous les projets de réfection planifiés pour l'été suivant. Ce plan contient la liste des travaux nécessaires en ordre de priorité, le coût et les sources de financement par école. La planification annuelle des projets de réfection est réalisée en utilisant le logiciel ReCAPP, les résultats des inspections de la conciergerie tous les deux mois, et les demandes des directions d'écoles utilisant les chartes de projet. Le directeur du service présente au Conseil ses priorités et ses plans de réfection lors de la planification annuelle, puis fait un retour sur ce qui a été accompli lors de la revue annuelle des objectifs.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le directeur du service des finances et le coordonateur sont responsables des fonctions de la planification de la réfection et des immobilisations, des services d'entretien et de conciergerie, des services de transport, de l'administration et de l'utilisation des installations par la collectivité. Le conseil scolaire compte également 11 concierges à temps plein et des concierges suppléants, affectés aux écoles du conseil.

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

Une des particularités du CSDCAB est le fait qu'il partage certaines de ses écoles avec le conseil catholique de langue anglaise. En effet, seulement cinq des dix écoles du conseil appartiennent au CSDCAB. Le conseil a donc très peu d'activités d'immobilisations et utilise des fournisseurs pour tous les projets d'entretien et de réfection. Les concierges du conseil se rapportent directement aux directions d'écoles.

Surveillance et communication des politiques

Le conseil scolaire dispose de diverses politiques et procédures d'exploitation connexes pour gérer ses installations et ses activités. Les politiques couvrent l'utilisation des propriétés scolaires, l'accès aux lieux scolaires, l'aménagement des installations

scolaires, l’accessibilité pour les personnes ayant un handicap. Les politiques de santé et sécurité, et interventions en cas de situations de crises sont sous le service des ressources humaines.

Pour assurer le suivi des politiques, toutes les écoles sont inspectées par un représentant du conseil au moins trois fois par an pour la propreté, la santé et la sécurité et pour les besoins d’entretien. D’autre part, les concierges ou directions avisent le coordonateur des services d’entretien de leurs besoins utilisant le système TRACK-IT, qui assure un suivi des demandes.

Le directeur du service est responsable de la communication des changements de législations et de politiques à l’administration aux directions d’écoles, aux concierges, et à la communauté selon les besoins.

5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

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

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

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

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

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

Le conseil a établit des normes écrites en matière de propreté et d'entretien et chaque concierge a une description précise des tâches quotidiennes à accomplir. Un gabarit d'inspections est utilisé tous les deux ou trois mois pour évaluer l'état des installations. Le coordonateur des services d'entretien est responsable des inspections de santé et sécurité et les évaluations des concierges sont sous la responsabilité des directions d'écoles. Les plaintes, bien que rares au conseil, sont traitées au cas par cas par les directions d'écoles durant l'année et le directeur du service durant l'été. Un suivi est mis en place jusqu'à résolution, et le niveau de la plainte détermine si elle sera répertoriée ou non.

Le conseil a conçu un modèle d'affectation du personnel chargé des services de conciergerie qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources pour mettre en œuvre les normes et pratiques du conseil scolaire en matière de nettoyage. L'affectation du personnel de conciergerie est basée sur la taille des édifices, et elle est optimisée au travers de postes fractionnés et de partages de concierges dans les écoles partagées dans certains cas.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le directeur du service et le coordonateur des services d'entretien travaillent ensemble à l'élaboration du plan annuel et pluriannuel d'entretien. Le plan stratégique et les priorités annuelles sur le rendement des élèves par exemple servent de fondement dans l'élaboration du plan. Le conseil met en place un plan annuel de réfection et un plan pluriannuel pour les cinq années à venir. Le plan annuel est présenté au comité des finances et approuvé par le Conseil.

Le conseil élabore un plan annuel de réfection et d'entretien basé sur les données de ReCAPP, les inspections conduites par le coordonateur des services d'entretien et les besoins communiqués par les directions d'écoles. Les données dans ReCAPP sont gardées à jour et cet outil est utilisé comme un guide pour déterminer les besoins de réfection. La planification annuelle permet au conseil scolaire d'obtenir une rétroaction,

de déterminer les besoins en matière d'immobilisations et de concevoir des programmes d'entretien annuels. Les problèmes urgents liés aux installations sont amenés directement au directeur du service et au coordonateur des services d'entretien. Ces processus assurent l'élaboration d'un plan d'entretien annuel qui priorise les besoins urgents et les besoins de plus long-terme des installations du conseil.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

La direction appuie le perfectionnement du personnel des services d'entretien. Lors d'une embauche, chaque concierge est formé par le coordonateur des services d'entretien. Les concierges sont invités aux formations organisées par le conseil de façon annuelle, telles que les journées pédagogiques. Des formations sont offertes au personnel de conciergerie selon les besoins identifiés lors des évaluations des concierges. En général, le coordonateur des services d'entretien se déplace dans les écoles directement pour donner les formations nécessaires aux concierges.

La formation traite de divers aspects, notamment les procédures à suivre en cas de travail autonome, l'utilisation sécuritaire des échelles, les normes en matière de santé et de sécurité, les premiers soins, SIMDUT (système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail), l'utilisation des produits, les chutes, glissades et faux pas et l'inspection du lieu de travail.

Le service des bâtiments n'a aucun personnel d'installations (tels que des architectes, électriciens, plombiers etc.) et n'a donc pas de plan de perfectionnement professionnel pour cette catégorie.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

La gestion des fournitures de conciergerie et la gestion des équipements d'entretien sont assurées par le coordonateur des services d'entretien. Les écoles sont libres de gérer leurs fournitures comme elles le souhaitent. Suivant un principe d'équité, les écoles ont reçu les mêmes outils et le même équipement. Le coordonateur des services d'entretien inspecte les machines lors de ses déplacements dans les écoles. Tous les besoins urgents d'équipement sont communiqués au conseil utilisant le système TRACK-IT.

L'achat des fournitures est géré par le conseil catholique de langue anglaise pour les écoles partagées, et par le coordonateur des services d'entretien pour les écoles appartenant au conseil. Actuellement aucune analyse du coût moyen des fournitures et de la conciergerie par pied carré par école n'est produite au conseil. On encourage le CSDCAB à considérer de mettre en place des mesures de calcul de ces données ce qui aiderait une meilleure gestion des fournitures de nettoyage. On reconnaît la petite taille du conseil et le fait que les coûts d'entretien sont faibles, cependant on encourage

le conseil à mettre en place des processus de gestion des produits d'entretien dans les écoles pour s'assurer que les produits et l'équipement d'entretien achetés soient les plus efficaces et efficients possible.

Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

Le conseil a mis en place des processus pour assurer le suivi des projets de réfection et d'entretien. Les concierges et directions d'écoles identifient les besoins nouveaux survenus durant l'année utilisant TRACK-IT. Ce système permet au conseil de planifier les besoins en réfection durant l'année. De plus, le conseil planifie de façon annuelle les réfections qui seront nécessaires durant l'été dans un gabarit où les coûts et les délais sont inclus. Le conseil est obligé de planifier les projets de réfection à l'avance pour assurer les coûts les plus bas possible, en réduisant les temps de transport entre les écoles.

Les actes de vandalisme sont rares au conseil. Pour les minimiser, le service a mis en place des caméras à l'extérieur de l'école secondaire où le plus de vandalisme est observé.

En moyenne sur tout le conseil, un tiers du travail de conciergerie est effectué durant la journée et le reste en soirée. Deux écoles ont identifié un besoin de supervision pour des concierges travaillant seuls dans les écoles. Un système de bouton de panique (Life Touch) a été mis en place pour y remédier.

Le conseil est conscient des besoins du personnel de conciergerie et tente de résoudre les problèmes lié à l'absentéisme au travers de formations et d'achat d'équipement pouvant faciliter le travail. L'absentéisme des concierges est le plus élevé parmi le personnel. D'après la direction du service ceci est lié à la nature du travail physique qui est exigé des concierges. Le conseil remplit les besoins d'obligation d'adaptation (travaux modifiés) et tente de réduire les cas d'accident et d'améliorer les conditions de travail du personnel en achetant de l'équipement pour faciliter les tâches quotidiennes.

Recommandation

- Le conseil devrait envisager de développer des mécanismes de traçabilité d'inventaire pour garder une base de données sur l'âge, le lieu et l'état des équipements.

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).	Non
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.	Non

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Non
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

La direction du service ne possède pas de plan écrit de gestion de l'énergie. Cependant, lors des projets d'entretien ou de réfection, l'accent est mis sur le remplacement des composantes vieillissantes des infrastructures (lumières plus efficaces, urinoirs sans eau, commutateurs, etc.) afin d'optimiser les économies d'énergie. De plus, lors de la construction de l'école secondaire le conseil s'est assuré que l'école utilise toutes les technologies de conservation d'énergie. Cette école a été reconnue par la communauté comme avant-gardiste en gestion de l'énergie.

Le coordonateur des services d'entretien est en train de faire une étude détaillée des coûts et consommation d'énergie au conseil. Ceci permettra au conseil de mettre en place un plan de gestion d'énergie à long-terme. On encourage le conseil à continuer cette initiative qui permettra la mise en place d'un plan de gestion de l'énergie à long-terme. Pour la consommation de l'énergie, le conseil scolaire fait partie d'un consortium d'achat de gaz, et d'énergie qui permettent de réduire les coûts.

Tous les établissements relevant du conseil scolaire participent à un programme de recyclage.

Selon la politique d'achats du conseil scolaire, il n'est pas obligatoire d'acquérir du nouvel équipement favorisant l'efficacité énergétique. Cependant le conseil achète souvent des produits Energy Star.

Le conseil scolaire devrait continuer d'élargir la portée de ses initiatives de gestion de l'énergie, et mettre en place un plan pluriannuel de gestion de l'énergie à l'échelle du conseil qui comporterait des objectifs appropriés de réduction de la consommation d'énergie.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Actuellement, des rapports et un suivi sur la conservation d'énergie ne sont pas produits pour le Conseil. Cependant, la direction du service a l'intention de mettre en place un plan approfondi qui sera suivi par des rapports de résultats mesurables. On encourage le conseil a mettre en place des rapports de suivi annuel des coûts des

installations de tous les établissements, notamment les coûts d'électricité, de chauffage et d'eaux usées, de même que les coûts par pied carré. On incite également la direction à assurer un suivi sur la consommation d'énergie et d'eau pour surveiller efficacement les résultats des initiatives de conservation d'énergie.

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

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au conseil de gestion, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.

- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.

- Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.

5.4 Santé et sécurité

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

- déterminer si les mécanismes de planification et de communication appuient l'existence d'un milieu d'enseignement et d'apprentissage sûr;

- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en œuvre des mesures de sécurité;

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

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

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

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

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

Le portefeuille de la santé et de la sécurité est géré conjointement par le directeur du service des finances et la direction du service des ressources humaines. Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant la santé et la sécurité qui a été mise à jour en juin 2004. La direction et le personnel sont chargés de mettre sur pied et de maintenir en place un comité mixte sur la santé et la sécurité du travail (CMSST) qui doit promouvoir la santé et la sécurité et prévenir les maladies et les accidents de travail.

Tous les nouveaux employés du conseil scolaire suivent une formation sur la santé et la sécurité. De plus, les nouvelles directions d'école et les responsables des établissements suivent une formation sur les lois et règlements portant sur la

responsabilité légale et les questions de santé et de sécurité. Ce sont les directions d'écoles qui sont responsables d'assurer la sécurité dans les écoles.

Le vandalisme n'est pas un problème majeur pour le conseil scolaire, mais les incidents font l'objet d'un suivi lorsqu'ils surviennent. Le conseil a mis en place une politique sur la prévention de l'intimidation dans les écoles. D'autre part chaque école reçoit une formation de prévention d'agression par COPA (centre ontarien de prévention d'agression) à laquelle les directions, le personnel enseignant, les élèves et les parents participent.

Chaque école établit son propre plan d'urgence basé sur les attentes de l'administration et revu tous les ans. On y explique les codes d'alerte servant à déterminer le type de problèmes et le niveau de menace de même que les responsabilités de chaque service.

La priorité visant à offrir des écoles saines repose sur l'ensemble du personnel. Le conseil suit les recommandations du ministère sur les gras trans, l'interdiction des boissons gazeuses dans les distributrices, etc. À l'échelle des installations, l'engagement des écoles à offrir un milieu sain se reflète dans la réfection annuelle des écoles et les activités de remise à neuf estivales.

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.	Non
Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.	Oui

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le conseil scolaire n'a pas mis en place de plan en matière d'immobilisation décennal car il n'a aucun projet de construction d'écoles ou de remplacement d'écoles existantes dans les années à venir. En effet, aucune école n'a été déclarée prohibitive à la réparation par le ministère, et l'effectif des élèves est en décroissance depuis plusieurs années. Pour ce qui est des réfections des immobilisations, comme écrit plus haut, le conseil utilise de système de données ReCAPP, les inspections des écoles, et les

besoins communiqués par les directions d'école. Une planification annuelle des travaux de réfection est préparée et présentée au comité des finances et du Conseil.

Le conseil a fait une consolidation de ses écoles et les partage avec un autre conseil scolaire (Superior North Catholic District School Board) et d'une administration scolaire (Nakina District School Area Board). En effet, le conseil partage cinq de ses dix écoles avec le conseil catholique de langue anglaise, dont une avec le conseil public de langue anglaise.

Le conseil scolaire dispose d'un processus d'examen des installations destinées aux élèves qui est conduit aux fréquences suivantes :

- inspections quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles effectuées par les concierges,
- inspections semi-annuelles et annuelles effectuées par les entrepreneurs.

Annuellement, le conseil scolaire fait un examen complet des installations destinées aux élèves pour déterminer les besoins de réfection pour l'année suivante.

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

Le conseil garde un inventaire précis de la capacité des écoles incluant le nombre d'élèves et le nombre d'écoles, utilisant le système d'inventaire des installations scolaires. Le coordonateur du service d'entretien est responsable du suivi et de la mise à jour des données entrées dans le système d'inventaire des installations scolaires du ministère. Le conseil n'a pas mis en place de calcul du coût net du fonctionnement de chaque école. On encourage le conseil à élaborer un profil financier des écoles qui compare le total des subventions au total des dépenses pour les coûts en salle de classe et non salle de classe, par écoles. Le conseil encourage la collectivité à utiliser les installations scolaires au travers de collaborations avec des partenaires locaux tels que les autres conseils scolaires.

Le service suit un processus pour mettre à jour la base de données du ReCAPP. Le directeur du service avec l'aide du coordonateur des services d'entretien établit les priorités de l'année à venir en ce qui a trait aux mises à niveau des installations. Il cerne les problèmes ou les aspects préoccupants qui nécessiteraient une mise à niveau ou un remplacement. Le rapport du ReCAPP est imprimé, et les résultats des inspections sont utilisés pour déterminer quels éléments ont été signalés dans la base de donnée, et une comparaison est effectuée pour classer les projets par ordre de priorité. Les renseignements servent à déterminer les projets qui seront mis en place pour l'année à venir. Une fois les travaux finis, le conseil met la base de données ReCAPP à jour.

Le conseil utilise les subventions pour les besoins en installations suivantes : lieux propices à l'apprentissage, redressement immobilier transitoire, et meilleur départ. Ces programmes, ainsi que les subventions lors de la classification des écoles éloignées sont nécessaires pour maintenir les écoles du conseil ouvertes.

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.	Non
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).	Non

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.	Non

Tenue à jour de la liste approuvée de prestateurs 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

À cause du peu de constructions de nouvelles écoles, la gestion des superficies au sol normalisé ne s'applique pas à ce conseil scolaire. Lors de la conception des constructions, le conseil fait toujours appel à des spécialistes et des consultants externes pour s'assurer que les conceptions suivent les exigences régies par la loi.

Le conseil entreprend des projets de réfection tous les ans. Le conseil ne possède pas de politique et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction car le conseil n'entreprend pas de projets d'immobilisations pour les années à venir. Si le conseil identifie des besoins de construction dans les années à venir, on encourage le directeur du service d'entretien à mettre en place des politiques et modalités qui régissent les projets de construction.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Le conseil n'a actuellement aucun processus de gestion des projets de construction car aucun projet n'est en cours ou n'est planifié pour les années à venir. Cependant, le conseil gère les coûts de ses projets de réfection au travers d'une planification détaillée qui permet la réduction des coûts de transport.

Le directeur du service des finances est responsable de présenter un statut des projets de réfection et de construction au Conseil. Le directeur du service prépare des rapports d'étape présentés au conseil, par exemple une fois que le design des bâtiments est terminé. Pour garantir un suivi officiel des projets d'installations, un rapport complet sur le suivi du financement et de l'état des réfections est présenté au Conseil une fois par an (en plus des activités annuelles de budget).

Les emprunts nécessaires au service sont établis de plusieurs manières. Le conseil fait appel au ministère en premier lieu. Si le ministère ne dispose pas du financement de projets préalablement approuvés, le conseil obtient au préalable l'autorisation des membres élus et emprunte l'argent nécessaire en attendant la prochaine émission provinciale qui permettra au conseil de faire sa demande de financement. Ce système permet au conseil de s'assurer qu'il paye ses factures à temps.

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

Le conseil dispose d'une liste à jour des fournisseurs qui comprend les prestataires de services professionnels disponibles. Si aucun fournisseur n'est disponible pour un besoin particulier, le conseil suit sa politique d'achat qui détermine les mesures à prendre pour les appels d'offre.

Le conseil a un processus formel d'approbation de fournisseurs de services décrit dans la politique sur les appels d'offres (sous la politique d'achat), dont la dernière mise à jour remonte à juin 2008. Lorsque le conseil va en appel d'offre, une liste de critères est utilisée pour sélectionner le meilleur fournisseur. Cette liste comprend les critères suivants :

- La qualité
- Le prix
- La capacité du fournisseur de desservir le conseil en français
- L'efficacité du produit ou sa facilité d'usage
- L'adaptabilité du produit ou des services
- Les coûts de fonctionnement et d'entretien
- L'expertise technique disponible
- La feuille de route du fournisseur ainsi que les références
- L'endroit où est située l'entreprise
- Le service après-vente

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

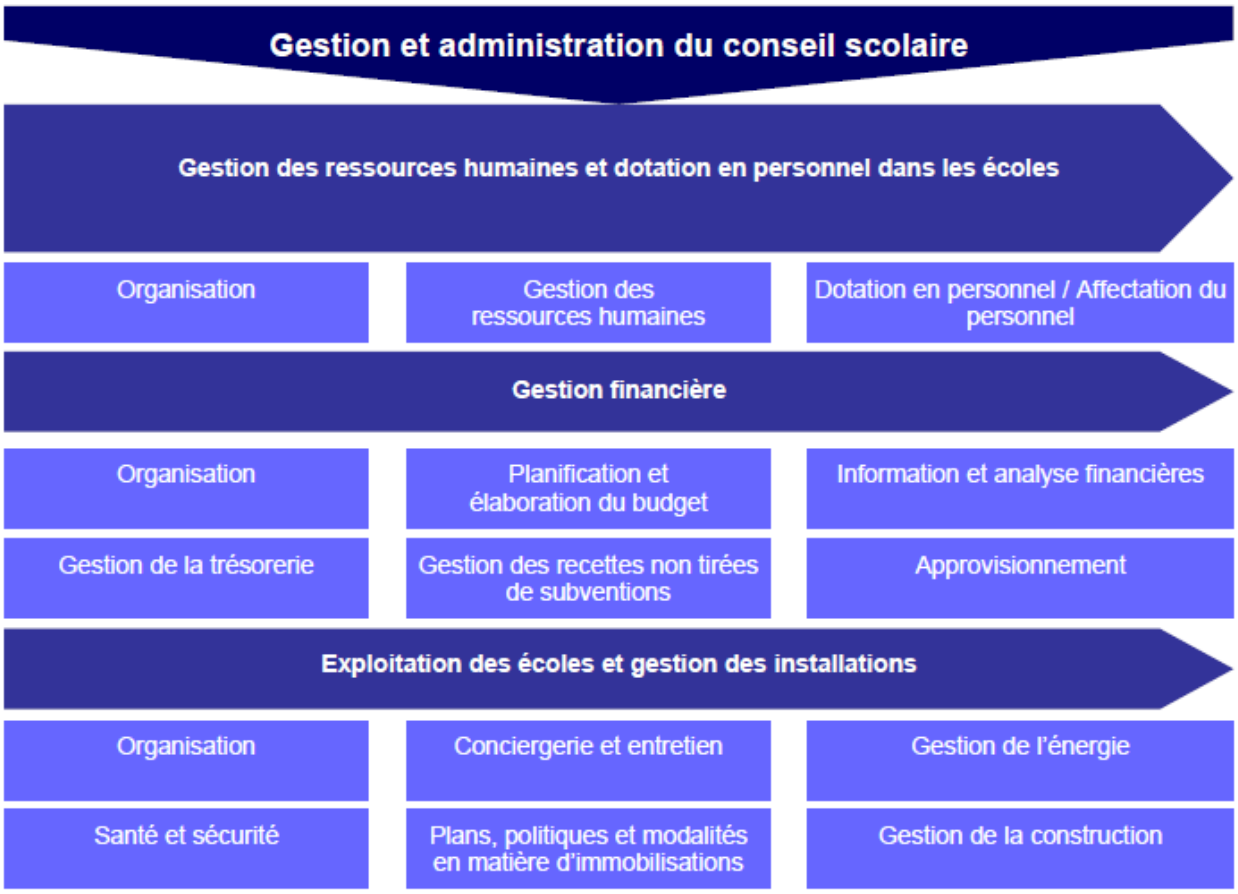
Afin de pouvoir effectuer un Examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'Examen opérationnel.

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

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

Portée de l'Examen opérationnel

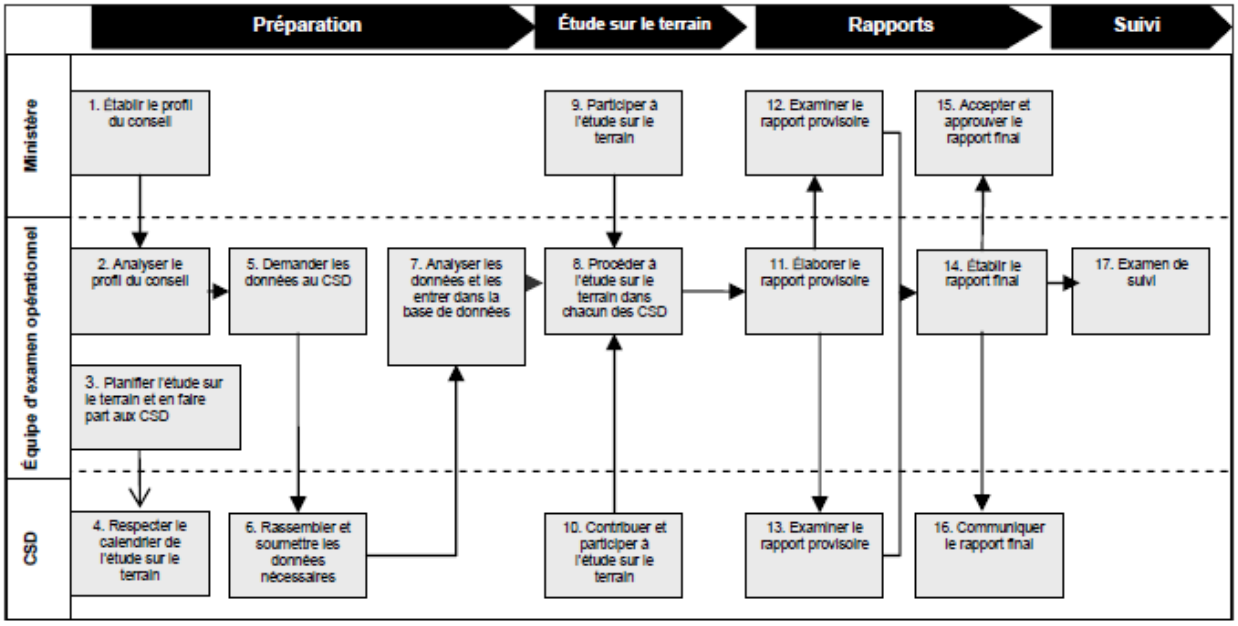
L'Examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. On examinera chaque processus en fonction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



Processus suivi pour l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

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

Activité principale	Description
	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 secteur qui servira à comparer les résultats de chacun des conseils.

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

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

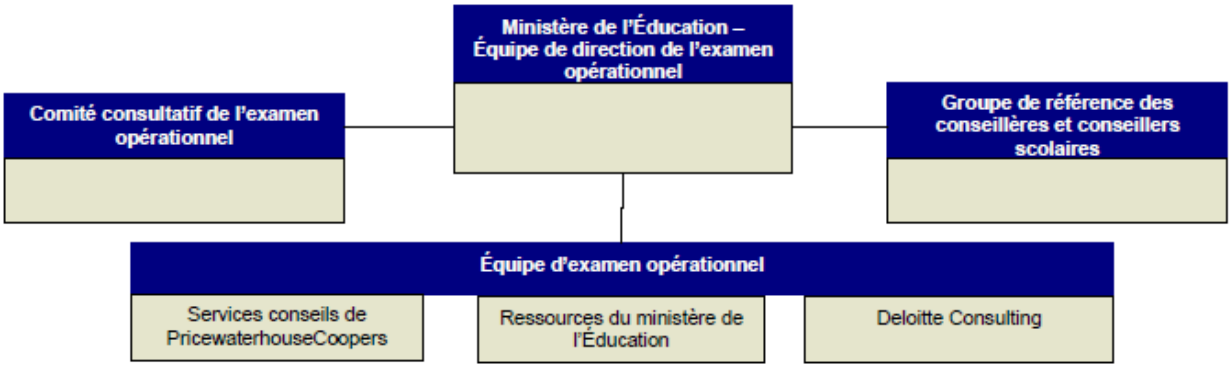
Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'Examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'Examen opérationnel du Conseil scolaire de district catholique des Aurores Boréales. 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

Nº	Recommandations
1.	Le conseil devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.

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

Nº	Recommandations
2.	Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournirait à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif des employées et employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.

Gestion financière

Nº	Recommandations
3.	La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.
4.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité des finances, ayant comme mandat la vérification interne.
5.	La direction devrait examiner périodiquement les relations bancaires du conseil scolaire et envisager de lancer un appel d'offre pour ces services afin d'être certaine de bénéficier de conditions financières et de taux concurrentiels.
6.	Le personnel des finances devrait utiliser le TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés. La direction pourrait souhaiter examiner la capacité du TEF avant de lancer un prochain appel d'offres pour les services bancaires.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nº	Recommandations
7.	Le conseil devrait envisager de développer des mécanismes de traçabilité d'inventaire pour garder une base de données sur l'âge, le lieu et l'état des équipements.
8.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au conseil de gestion, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.
9.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.
10.	Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.