Ministère de l'Éducation

Rapport d'examen opérationnel Conseil scolaire de district catholique des Grandes Rivières

Septembre 2009

Table des matières

Résumé **1**

Introduction 1

Gestion et administration du conseil scolaire 2

Recommandations : 3

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

Recommandations : 4

Gestion financière 5

Recommandations : 6

Exploitation des écoles et gestion des installations 8

Recommandations : 9

1. Contexte et aperçu **10**

1.1 Profil et structure du conseil scolaire 10

1.2 Principales priorités du conseil scolaire 10

1.3 Rendement des élèves 12

1.4 Sommaire financier 12

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire 14

2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations **16**

Établissement d'un modèle de gestion efficace 18

Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil 19

Processus de prise de décision 20

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 21

Participation des intervenants 23

Recommandations : 23

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

Recommandations : 28
3.2 Gestion des ressources humaines 29
Recrutement du personnel 31
Relations de travail 32
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 36
Recommandations : 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 41
Recommandations : 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 47
Recommandations : 47
4.2 Planification et élaboration du budget 48
Processus d'élaboration du budget annuel 49
Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget 50
Identification des risques et stratégies d'atténuation 51
Recommandations : 51
4.3 Information et analyse financières 51
Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière 53
Rapports financiers intermédiaires et annuel 53
Vérification 54
Recommandations : 55
4.4 Gestion de la trésorerie 56

Gestion de l'encaisse et des investissements 57
Gestion des fonds dans les écoles 58
Recommandations : 59
4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions 59
Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions 60
Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions 61
Recommandations : 61
4.6 Approvisionnement 61
Politiques et modalités d'approvisionnement 63
Participation à des consortiums d'achat 65
Niveaux de pouvoir d'achat 65
Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles 66
Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement 67
Utilisation du transfert électronique des factures 68
Recommandations : 68
5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations 69
5.1 Organisation des opérations et des installations 69
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 71
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 71
Surveillance et communication des politiques 72
Recommandations : 73
5.2 Conciergerie et entretien 73
Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien 75
Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel 75
Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité 76
Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien 76
Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets 77
Évaluation du modèle de prestation des services du conseil 78
Recommandations : 78
5.3 Gestion de l'énergie 78

Plan de gestion de l'énergie 79
Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie 80
Recommandations : 80
5.4 Santé et sécurité 81
Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité 82
Recommandations : 83
5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations 84
Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations 85
Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations 85
Recommandations : 86
5.6 Gestion de la construction 86
Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations 87
Surveillance et présentation de la progression des projets de construction 87
Recommandations : 88
Annexes 89
Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel 89
Objectifs de l'Examen opérationnel 89
Portée de l'Examen opérationnel 89
Processus suivi pour l'Examen opérationnel 90
L'Équipe d'examen opérationnel 93
Limites de l'Examen 93
Annexe B : Résumé des recommandations 94

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du conseil scolaire de district catholique des Grandes Rivières réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée d'expertes-conseil et d'experts-conseils externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 8 septembre 2009, a duré quatre jours.

Introduction

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

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

Les résultats de l’examen ont révélé que le conseil scolaire de district catholique des Grandes Rivières a adopté un certain nombre de pratiques exemplaires. Entre autres points forts cernés au sein du conseil scolaire, notons que l’organisation de l’administration principale du conseil scolaire semble bien établie et efficace, que les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que la direction sollicitent activement et régulièrement les intervenants internes et externes, que le conseil scolaire encourage fortement la formation du personnel de soutien, qu’un triple rapprochement automatique est utilisé pour la grande majorité des achats du conseil scolaire et que le service des installations dispose d’outils lui permettant de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d’entretien principal.

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

Gestion et administration du conseil scolaire

La structure de gestion du conseil scolaire s'appuie sur un Conseil de neuf conseillères et conseillers scolaires dont six siègent en moyenne depuis trois ans. De plus, un élève est élu pour siéger au conseil scolaire en tant que conseillère ou conseiller scolaire.

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble bien établie et efficace. L'équipe cadre est constituée de la directrice de l'éducation, des trois agents de supervision, de la gérante des ressources humaines et des services d'appui, du gérant de l'information et adjoint aux ressources humaines, du gérant du service des finances et de la gérante des installations scolaires. L'équipe cadre se rencontre au complet chaque deuxième lundi du mois.

Le processus décisionnel du Conseil est clairement décrit et documenté. Un code de procédures d'assemblée du Conseil communiqué à l'ensemble des conseillers et conseillères scolaires

L'orientation stratégique du conseil a été révisée en 2004 avec l'introduction du plan stratégique pour la période 2004-2009. Le plan stratégique du conseil, développé à l'initiative de l'administration et validé par le Conseil, identifie les quatre domaines prioritaires du conseil scolaire: 1. la catholicité, 2.la francité, 3.la qualité en éducation et 4. le rayonnement communautaire. La directrice de l'éducation rapporte les résultats du conseil scolaire par rapport au plan stratégique dans son rapport annuel au Conseil.

Les politiques du conseil sont accessibles au public via le site Web du conseil scolaire. La majorité des politiques font l'objet d'un cycle de révision documenté. Un comité chargé de la révision des politiques constitué d'une conseillère scolaire, de la présidente du Conseil et de la directrice de l'éducation se rencontre mensuellement pour revoir les politiques existantes et de recommander des modifications au Conseil sous forme de politique révisée ou de propositions de nouvelles politiques. Ce comité est appuyé dans son travail par une personne du siège social dédiée au suivi des politiques du conseil scolaire.

Les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que la direction sollicitent activement et régulièrement les intervenants internes et externes. L'analyse des résultats de sondages menés en 2003 et 2009 par une firme externe auprès de plus de 3000 intervenants a permis au conseil scolaire de formuler sa mission, sa vision et ses valeurs et d'identifier ses priorités dans le cadre de sa planification stratégique pluriannuelle

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait clairement définir et documenter la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice de l'éducation afin de favoriser des relations de travail efficaces.

- Dans son plan d'amélioration annuel du conseil scolaire, la direction devrait définir des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns pour les services scolaires et les services non scolaires et être en ligne avec le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. La direction devrait envisager de présenter des rapports périodiques sur les progrès encourus par rapport au plan d'amélioration annuel du conseil scolaire aux conseillères et conseillers scolaires.

- La direction de l'éducation devrait revoir la structure organisationnelle du conseil scolaire en identifiant et en documentant les coûts et avantages associés à la tenue d'un siège social et de trois points de services sur son territoire par rapport à une organisation plus centralisée de l'administration tel que pratiquée par la majorité des conseils scolaires de district de l'Ontario.

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

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

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

- Le service des ressources humaines communique régulièrement avec les intervenants au sujet des politiques existantes et des mesures en matière de ressources humaines par le biais de présentations aux directions d'écoles trois fois par année. En plus d'une trousse sur les accidents de travail, des trousses d'informations très complètes sont développées et remises aux candidates et candidats potentiels ainsi qu'aux membres du personnel enseignant et nonenseignant nouvellement embauchés.

- Le service des RH a élaboré une politique en matière de recrutement et d'embauche du personnel qui décrit le processus de sélection et précise les priorités du conseil en matière de recrutement.

- Le service des ressources humaines maintient une communication ouverte et positive avec les syndicats grâce à diverses pratiques dont le contact régulier de

la directrice des ressources humaines avec les agents d'unité syndicale et l'utilisation d'une démarche proactive de règlement des problèmes au sein du conseil scolaire.

- Le service des ressources humaines est actuellement occupé à mettre en place un logiciel appelé 'Smart Find' qui permettra d'améliorer l'efficience du service des ressources humaines en automatisant le processus de signalisation des absences et en informatisant la gestion des absences et des invalidités.

- Le conseil scolaire réalise régulièrement des enquêtes formelles auprès de l'ensemble du personnel pour solliciter la rétroaction sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général.

En 2007, le conseil scolaire a été un de 16 conseils scolaires en Ontario à recevoir une subvention pour organiser des formations pour le personnel de soutien. Afin d'utiliser cette subvention de façon efficiente, le service des ressources humaines a effectué un sondage auprès du personnel de soutien sur les besoins en formation. Les sessions de formations du personnel de soutien comprenaient une composante d'évaluation.

Recommandations :

- Le service des ressources humaines devrait développer un plan annuel de service comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des

- échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

- Le conseil scolaire devrait encourager les cadres supérieurs du service des RH à obtenir les titres professionnels appropriés tels que la certification de « Conseiller en Ressources Humaines Agréé »(CRHA).

- Le service des ressources humaines devrait offrir régulièrement et selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités en matière de ressources humaines.

- Le service des ressources humaines devrait compléter sa politique sur l'évaluation du personnel avec des politiques sur l'évaluation du rendement des différents groupes de personnel non-enseignant et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation des employés du conseil scolaire.

- Le service des ressources humaines devrait développer et mettre en place des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.

- Le service des ressources humaines devrait élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de politiques et procédures en vue de réduire l'absentéisme, l'utilisation de méthodes de suivi du taux d'absentéisme des différents groupes d'employés du conseil scolaire, ainsi que l'élaboration de rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir le comité exécutif et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.

- Le service des ressources humaines devrait instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.

- Le conseil scolaire devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle du personnel afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillers et conseillères scolaires.

- Le conseil scolaire devrait envisager de mener une comparaison des coûts de la dotation en personnel avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.

Gestion financière

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

- Les politiques en matière de finances sont affichées sur le site Web du conseil scolaire et font l'objet d'un cycle de révision systématique documenté.

- Le service des finances a des méthodes en place pour assurer le respect des politiques en matière de finances. Des mesures administratives couvrant plusieurs aspects des opérations financières tels la facturation client, le rapprochement bancaire, la vérification des fonds scolaires, l'élaboration des budgets d'écoles, le calcul des salaires pour les prévisions budgétaires ou les prévisions d'effectifs ont été élaborées afin d'identifier les responsabilités du personnel du service des finances et du superviseur. Chaque mesure administrative est également signée par le membre du personnel concerné et son superviseur.

- Le conseil scolaire a adopté un système financier intégré qui combine un grand livre général, un module sur les comptes créditeurs, un module sur les comptes

débiteurs, un module pour le budget, un module pour l'approvisionnement, et l'ajout d'un récent module pour la gestion des immobilisations.

- Le conseil scolaire a consolidé ses opérations bancaires auprès d'une seule institution afin de minimiser les frais et de maximiser les taux d'intérêt sur ses fonds excédentaires.

- Le conseil scolaire dispose d'une politique régissant l'approvisionnement du conseil scolaire en biens et services.

- Un triple rapprochement automatique (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour la majorité des achats du conseil scolaire.

Recommandations :

- Le service des finances devrait développer un plan annuel de service comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale du détail des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des finances établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

- Le conseil scolaire devrait envisager de consolider le personnel du service des finances à un seul endroit et ce afin de profiter des économies d'échelle et d'augmenter l'efficacité opérationnelle de l'administration du conseil scolaire.

- Le service des finances devrait offrir régulièrement et selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières ainsi que des séances de formation ou de perfectionnement professionnel.

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

- Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées.

- Le service des finances devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport.

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

- Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.

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

- Le conseil scolaire devrait développer une politique d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la Loi sur l'éducation.

- Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil.

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

- Le conseil scolaire devrait augmenter son utilisation des consortiums d'achats afin de réaliser des économies.

- Le service des finances devrait définir des niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités dans sa politique d'approvisionnement. Une fois les niveaux de pouvoir d'achat établis, le service devrait s'assurer qu'ils soient communiqués au personnel et élaborer des processus de surveillance de cette politique.

- Le conseil scolaire devrait envisager d'étendre l'utilisation des cartes de crédit au sein du conseil scolaire afin de raccourcir le délai d'approvisionnement et de réduire le nombre de bons de commande et de factures à payer aux fournisseurs.

- Le service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service de l’entretien et le service des installations en charge de l’exploitation des écoles et de la gestion des installations ont adopté un grand nombre de pratiques exemplaires dans l'exécution de leurs activités. Il convient de souligner les pratiques suivantes :

- Le service des installations scolaires a mis sur pied un programme de formation annuel à l’intention de son personnel d’entretien et de conciergerie; ce programme appuie le perfectionnement des compétences et favorise la santé et la sécurité au travail.

- Le service des installations scolaires a élaboré un modèle d'affectation des ressources qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources en matière de conciergerie.

- Le service des installations scolaires a élaboré un guide de l’entretien ménager à l’intention des concierges qui identifie les responsabilités du concierge, de la direction d’école et du superviseur et qui décrit les tâches quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles, annuelles, périodiques et mineures. Le guide de l’entretien sert à évaluer la performance du personnel responsable de la conciergerie et à traiter d’éventuelles plaintes provenant des utilisateurs des installations ou des concierges

- Le conseil scolaire a élaboré un plan d'entretien pluriannuel qui porte sur l'entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes du conseil scolaire. Les activités d’entretien et de rénovation du conseil scolaire sont réévaluées annuellement dans le cadre de l’évaluation de chaque école.

- Le service des installations dispose d’outils lui permettant de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d’entretien principal.

- Pour traiter les problèmes de qualité d’air, le service des installations s’est doté d’un appareil d’analyse de la qualité d’air qui permet au conseil scolaire de réaliser des économies en réduisant le nombre de fois où des spécialistes ou consultants externes sont envoyés dans les écoles pour faire des tests ou mesures.

- Le service des installations a entrepris plusieurs activités de gestion de l'énergie incluant l’audit énergétique par un consultant externe de toutes les installations du conseil scolaire ainsi que la mise en place d’un comité éco-énergétique composé de différents intervenants du conseil scolaire afin de discuter de la façon dont les subventions du Ministère pour les écoles éco-énergétiques devraient être utilisées.

- Le conseil scolaire est doté d'une politique approuvée d'examen des installations destinées aux élèves.

- Le conseil scolaire a un plan d'immobilisations pluriannuel et un gabarit sur ses liquidités en immobilisations approuvés par le ministère.

- Le service des installations dispose d'une liste approuvée d'entrepreneurs.

Recommandations :

- Le service des installations scolaires devrait développer un plan annuel de service comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale du détail des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des installations établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

- Le service des installations scolaires devrait entreprendre son projet de mettre à jour les descriptions de tâches du personnel ainsi que l'organigramme du service. L'organigramme détaillé du service des installations devrait être accessible au

- public sur le site Web du conseil scolaire et les descriptions des tâches bien comprises par tous les membres du personnel.

- Le conseil scolaire devrait comparer régulièrement l'organisation de ses activités d'entretien et de conciergerie avec d'autres conseils scolaires similaires ou contigus.

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

- Le conseil scolaire devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation aux écoles.

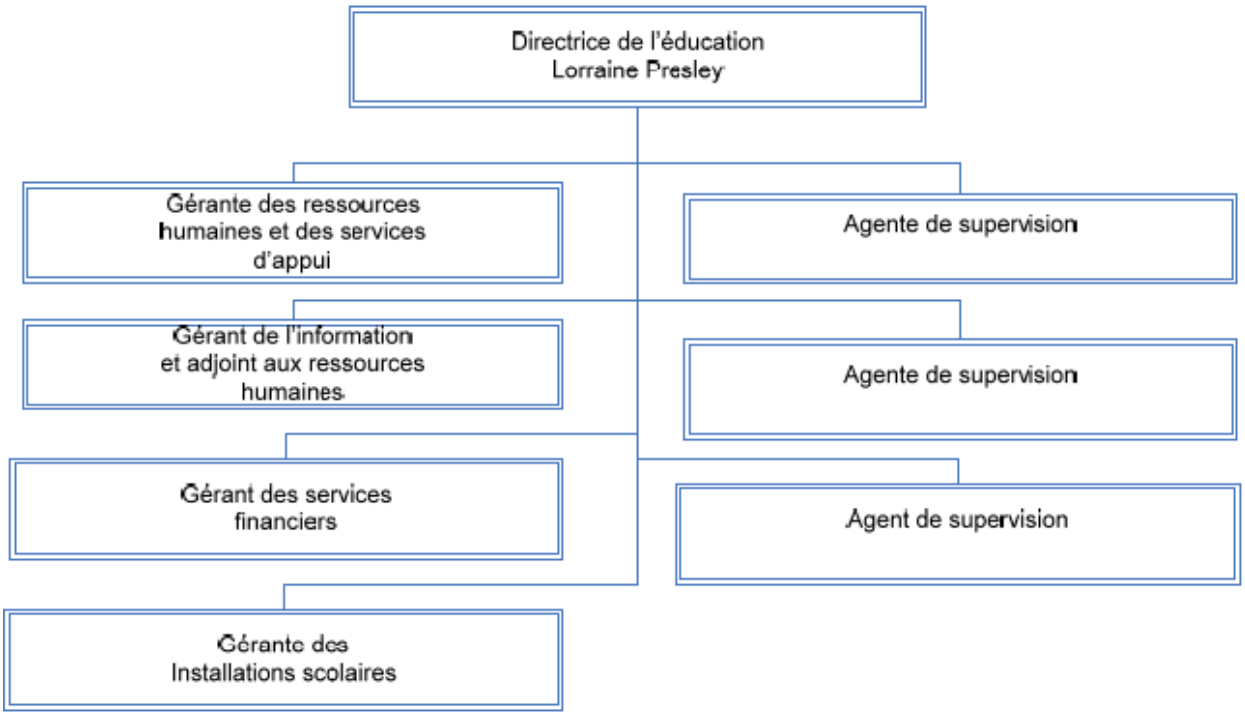
- Le service des installations devrait entreprendre une mise à jour plus régulière de RECAPP et ce afin de détenir en tout temps d'une image précise de l'état et de la capacité des installations du conseil scolaire.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le conseil scolaire de district catholique des Grandes Rivières est responsable de l'éducation catholique en langue française sur un territoire couvrant près de 25 000 kilomètres carrés dans la région de Timmins. Le conseil offre l'éducation de niveaux élémentaire et secondaire à plus de 7 000 élèves qui fréquentent 32 écoles élémentaires et 8 écoles secondaires.

Le tableau suivant présente les principaux membres de l'administration du conseil scolaire. Les membres de l'administration qui se rapportent à la directrice de l'éducation font partie de ce que le conseil scolaire a nommé 'l'équipe cadre du conseil scolaire' :



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La mission et la vision du conseil scolaire de district catholique des Grandes Rivières sont présentées dans le plan stratégique 2007-2009 du conseil scolaire.

La mission est définie comme suit :

'Ensemble, nous nous engageons à donner à chaque élève une éducation de qualité favorisant l'épanouissement de toute la personne. Nous nous distinguons par le partage et la mise en œuvre de notre double héritage de foi catholique et de culture franco-

ontarienne tout en démontrant une ouverture sur le monde. Ainsi, nous préparons chaque personne pour la société d'aujourd'hui et de demain.'

La vision :

'Nos écoles sont reconnues comme des milieux d'apprentissage dynamiques, stimulants et sécuritaires. Nous rallions les francophones catholiques par un leadership innovateur en éducation. Nos succès résultent des efforts concertés des élèves, des parents, des membres du personnel, des partenaires et de la communauté. La fierté d'appartenir à ce milieu de vie contribue au bonheur et à l'épanouissement de chacun et de chacune.'

Dans son plan pluriannuel stratégique 2007-2009, le conseil scolaire a défini quatre domaines prioritaires appelés 'volets' dans le reste du document :

1. *La catholicité : être une communauté évangélique, milieu d'apprentissage libérant et agent de transformation sociale en faveur du Royaume de Dieu.*

2. *La francité : rallier les catholiques francophones pour transmettre, protéger et valoriser la langue et la culture*

3. *La qualité en éducation, incluant*

    a. *La littératie et la numératie*

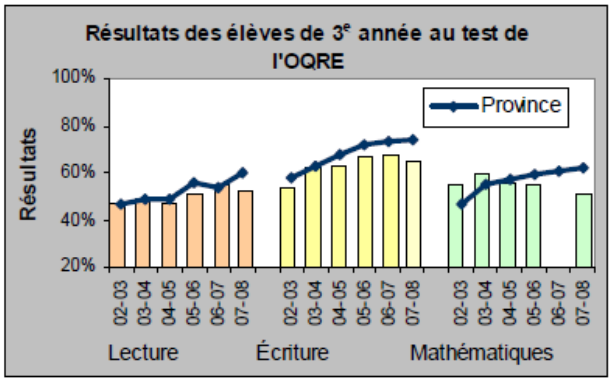
    b. *La réussite des élèves y compris le taux de diplômation et l'enfance en difficulté*

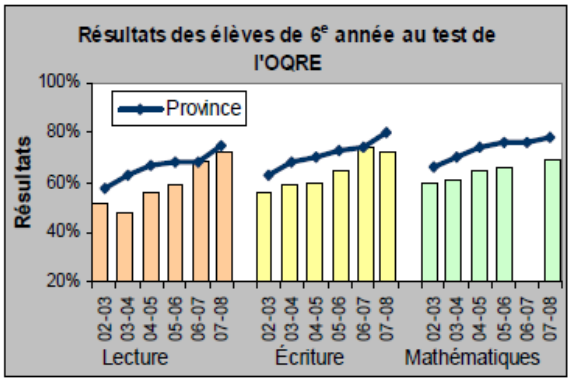
4. *Le rayonnement communautaire : encourager et proposer des partenariats entre l'école, les parents, l'Église et les différents groupes de la communauté ainsi que le monde des affaires, du commerce et de l'industrie.*

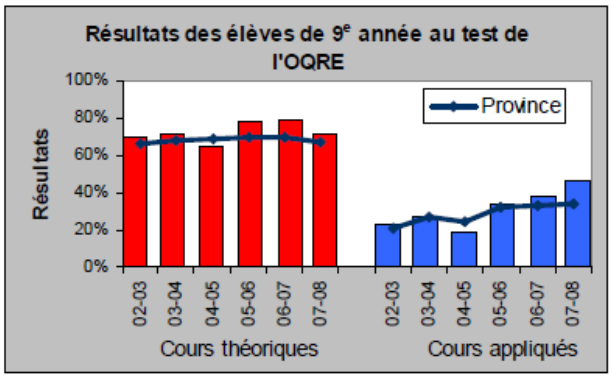
Le conseil scolaire a défini les résultats, les indicateurs de rendement ainsi que les stratégies de mise en œuvre pour chacun des ces quatre volets.

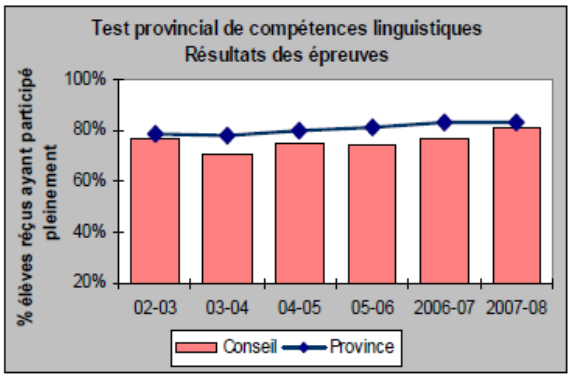
1.3 Rendement des élèves

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









1.4 Sommaire financier

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

Données financières - résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009	Prévisions 2009-10
Subventions générales	79 224 771 $	82 695 048 $	85 978 844 $	88 840 428 $
Impôt local	14 640 782 $	14 715 535 $	14 855 303 $	14 676 240 $
Revenus du conseil scolaire	2 586 752 $	2 740 015 $	1 769 393 $	1 448 050 $
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	6 098 931 $	4 045 821 $	3 113 475 $	2 139 220 $

Revenus	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009	Prévisions 2009-10
Total des revenus	**102 551 236 $**	**104 196 419 $**	**105 717 015 $**	**107 103 938 $**

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009	Prévisions 2009-10
Dépenses de fonctionnement	95 238 023 $	92 223 516 $	98 337 800 $	98 890 047 $
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	10 910 913 $	9 346 512 $	6 645 707 $	7 253 758 $
Virement à/de la réserve	-5 699 773 $	2 649 380 $	733 508 $	614 170 $
Total des dépenses	**100 449 163 $**	**104 219 408 $**	**105 717 015 $**	**106 757 975 $**
Excédent (déficit)	**2 102 073 $**	**-22 989 $**	**0 $**	**345 963 $**

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009	Prévisions 2009-10
Gratifications de retraite	0 $	0 $	0 $	0 $
Réserve pour les fonds de caisse	1 569 668 $	2 947 700 $	2 947 700 $	2 947 700 $
Activités scolaires	0 $	0 $	0 $	0 $
CSPAAT	0 $	0 $	0 $	0 $
Autres	1 834 461 $	1 141 921 $	1 141 921 $	1 141 921 $
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	0 $	1 271 348 $	2 004 856 $	1 885 518 $
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	0 $	0 $	0 $	0 $
Total des fonds de réserve	3 404 129 $	5 360 969 $	6 094 477 $	5 975 139 $
Réserve pour dépenses de classe	0 $	0 $	0 $	0 $
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	0 $	0 $	0 $	0 $
Réserves pour écoles éloignées	0 $	0 $	0 $	0 $
Installations destinées aux élèves	0 $	0 $	0 $	0 $
Réserve pour l'amélioration des programmes	0 $	0 $	0 $	0 $

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009	Prévisions 2009-10
Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	0 $	0 $	0 $	0 $
Autres revenus reportés de fonctionnement	0 $	0 $	0 $	0 $
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	0 $	0 $	0 $	0 $
Produits de réserve de disposition - autre	0 $	0 $	0 $	0 $
Réserve CPM/CPC	0 $	0 $	0 $	0 $
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	0 $	0 $	0 $	0 $
Autres revenus reportés d'immobilisations	0 $	0 $	0 $	0 $
Total des revenus reportés	**0 $**	**0 $**	**0 $**	**0 $**
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	**3 404 129 $**	**5 360 969 $**	**6 094 477 $**	**5 975 139 $**

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

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

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	5 673	4 323
EQM de l'école de jour – secondaire	2 784	2 248
Effectif total de l'école de jour	**8 457**	**6 571**

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	69%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	91%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	20,24	19,19
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	100%	100%
Pourc. de classes à années multiples	15%	20%

Personnel

Personnel	2003-2004	2009-2010
Enseignantes et enseignants	607	546
Aides-enseignantes et aides-enseignants	113	140
Autres personnes-ressources pour les élèves	92	98
Personnel administratif de l'école	41	35
Personnel de bureau de l'école	55	55
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	78	77
Autre personnel hors classe	41	42
Total du personnel	**1 026**	**992**
Rapport élèves-enseignant	**1:14**	**1:12**
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)[1]	**121,3**	**151,0**
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	**82,8%**	**82,7%**

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2009-2010
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	6 793 730 $	9 635 780 $
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	6 420 507 $	7 906 750 $
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	**373 223 $**	**1 729 030 $**

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2009-2010
Nombre d'écoles	46	46
Effectif total de l'école de jour	8 457	6 571
Capacité totale (places)	13 919	13 972
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	**60,8%**	**47,0%**
Superficie du conseil scolaire (km^2)	**24 630**	**24 630**
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	**9**	**9**

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

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

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

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire de district catholique des Grandes Rivières est caractérisé par une relation positive entre la présidente du Conseil et la Directrice de l'éducation qui travaillent étroitement ensemble afin de supporter l'atteinte des objectifs du conseil scolaire. Le Conseil compte neuf conseillères et conseillers scolaires dont six siègent en moyenne depuis trois ans et dont trois ont plus de dix ans d'expérience. De plus, un élève est élu annuellement pour siéger au conseil scolaire en tant qu'élève conseillère ou conseiller.

Les rôles des conseillères et conseillers scolaires et de la direction de l'éducation ne sont actuellement pas documentés dans une politique sur la gouvernance. Pour la description du rôle des conseillères et conseillers scolaires, le conseil scolaire se base sur la description du rôle du conseiller scolaire du manuel de l'Association des conseils scolaires des écoles publiques de l'Ontario (ACÉPO) qui a communiquée aux conseillères et conseillers scolaires lors de leur entrée en fonction.

Dans la pratique, le rôle des conseillères et conseillers scolaires est de formuler des priorités, de faire des recommandations à l'administration sur base des priorités, d'entériner les embauches, de réviser le budget et d'approuver les dépenses. Le rôle de la direction de l'éducation est quant à lui défini dans la pratique comme comprenant l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. La directrice de l'éducation est également la porte parole des conseillères et conseillers scolaires en sa qualité d'unique employée du Conseil.

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

L'orientation stratégique actuelle du conseil a été élaborée en 2004 avec l'introduction du plan stratégique pour la période 2004-2009. Le plan stratégique du conseil scolaire, développé à l'initiative de l'administration et validé par le Conseil, identifie les quatre domaines prioritaires du conseil scolaire, appelés volets:

1. La catholicité
2. La francité
3. La qualité en éducation, et
4. Le rayonnement communautaire

Les volets du plan stratégique du conseil scolaire, décrits plus en détail à la section '1.2. principales priorités du conseil scolaire', ont été identifiés notamment grâce à un sondage élaboré et mené par une firme externe auprès de plus de 1100 parents, 1100 élèves, et 700 membres du personnel du conseil scolaire en 2003.

Le plan stratégique 2004-2009 arrivant à sa fin, le conseil scolaire a entrepris un deuxième sondage de ses principaux intervenants en février 2009. Environ 100 parents, 100 élèves et 200 membres du personnel ont été sondés en utilisant le questionnaire du sondage de 2003 de sorte que des tendances entre les deux périodes ont pu être identifiées. Dans les semaines suivant l'examen opérationnel, l'analyse des résultats de ce deuxième sondage devrait fournir des pistes de réflexion au conseil scolaire dans le cadre de sa planification stratégique pour les cinq prochaines années.

Le conseil est appuyé par plusieurs plans d'amélioration annuels pour les services scolaires mais ne dispose actuellement pas de plan d'amélioration pour les services nonscolaires comme les finances, les ressources humaines ou les installations.

Au niveau du rendement des élèves, la planification annuelle en matière de rendement des élèves est à la fois un processus descendant et ascendant. D'une part, le plan annuel d'amélioration en littératie et en numératie est développé par le responsable du

dossier de l'aménagement linguistique et du cadre d'efficacité du siège social ainsi que par les chefs des services pédagogiques pertinents. D'autre part, des plans d'amélioration sont également élaborés au niveau de chaque école par la direction et le personnel enseignant sur base d'une analyse des résultats aux tests de l'OQRE.

La direction de l'éducation élabore un rapport annuel pour informer le Conseil et la communauté des résultats du conseil scolaire. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de présenter les résultats du conseil scolaire pour chacun des volets du plan stratégique du conseil scolaire dans le rapport de la direction de l'éducation.

Processus de prise de décision

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

Au cours de l'année scolaire, les conseillères et conseillers scolaires se rencontrent chaque mois dans le cadre des réunions ordinaires du Conseil. Étant donné l'étendue du territoire du conseil scolaire et la répartition géographique des conseillères et conseillers scolaires, les réunions du Conseil sont organisées par vidéoconférence. Afin de pallier au sentiment d'éloignement et favoriser la création de liens entre les membres du Conseil, les conseillères et conseillers sont invités à assister en personne à un minimum de trois réunions sur une année.

Le Conseil a créé deux comités obligatoires : le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED) et comité d'apprentissage parallèle à l'intention des les élèves dispensés de fréquentation scolaire. Le Conseil a également constitué huit comités ponctuels et cinq comités facultatifs. Parmi les comités ponctuels on compte les comités paritaires FEESO, AEFO et SCFP, le comité d'orientation financière, et le comité de finances et de vérification. Les autres comités ponctuels sont le comité consultatif PARÉ (programme axé sur la réussite des élèves), le comité consultatif du bureau des parents et le comité en lien avec programme de l'aménagement linguistique. Les comités facultatifs comptent le comité des ressources humaines, le comité de négociations et de griefs, le comité - centre régional de soccer, le comité de réflexion stratégique et le comité des politiques. Une conseillère ou un conseiller au minimum est sélectionné annuellement pour siéger sur chaque comité créé par le Conseil. Les conseillers ou conseillères scolaires non-membres des comités sont invités à participer

aux réunions des comités sur une base volontaire. La liste des comités du Conseil ainsi que la liste des membres est accessible au public sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil dispose d'une quarantaine de politiques qui sont accessibles au public via le site Web du conseil scolaire. La direction de l'éducation, les agents de supervision1 et les directions de services sont responsables de l'élaboration, de la mise en œuvre et du maintien des politiques dans leur domaine d'activités. Les politiques font l'objet d'un cycle de révision documenté à la fin de chaque politique dans la section 'méthode de suivi'. Au minimum, les politiques du conseil sont revues sur un cycle de trois ans. Un comité chargé de la révision des politiques constitué d'une conseillère scolaires, de la présidente du Conseil et de la directrice de l'éducation se rencontre mensuellement pour revoir les politiques existantes et de recommander des modifications au Conseil sous forme de politique révisée ou de propositions de nouvelles politiques. Les processus d'élaboration et de modification des politiques depuis le stade de l'ébauche jusqu'à l'approbation par le Conseil en passant par les différentes lectures sont très clairement documentés dans les annexes 2 et 3 de la métapolitique du conseil scolaire accessible sur le site Web. Le comité de politiques est appuyé dans son travail par une personne du siège social dédiée au suivi des politiques du conseil scolaire. Cette dernière a élaboré un tableau qui indique les dates d'adoption et de révision des politiques et qui établit des liens entre toutes les politiques de sorte que toute modification est systématiquement reflétée dans la ou les politiques associées.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble bien établie et efficace. L'équipe cadre est constituée de la directrice de l'éducation, des trois agents de supervision, de la gérante des ressources humaines et des services d'appui, du gérant de l'information et adjoint aux ressources humaines, du gérant du service des finances et de la gérante des installations scolaires. L'équipe cadre se rencontre au complet chaque deuxième lundi du mois. Cette réunion permet aux agents de supervision et aux gérants des services non scolaires de poser des questions ou communiquer l'état d'avancement de leurs dossiers respectifs. Cette réunion permet également d'identifier les points devant être soumis au Conseil pour information ou approbation ou ceux devant faire l'objet d'une explication dans le rapport mensuel des ressources humaine ou des finances au Conseil.

La directrice d'éducation rencontre les différents membres de son équipe pédagogique de façon hebdomadaire. Tous les premiers lundis du mois, la directrice de l'éducation rencontre les trois agents de supervision, ainsi que les responsables des différents services pédagogiques dont les responsables des services pour l'enfance en difficulté et l'aménagement linguistique, le superviseur PARÉ (programme axé sur la réussite

[1] Les agents de supervision du conseil scolaire remplissent la fonction de surintendance de l'éducation.

des élèves), le superviseur de l'apprentissage jusqu'à 18 ans et la directrice de projet pour l'entente Canada-Ontario. Les troisièmes lundis du mois sont consacrés à la rencontre de la directrice de l'éducation et des agents de supervision avec les trois représentants des directions d'école des trois régions du Conseil (Nord, Sud, Centre) pour le palier élémentaire et le représentant des écoles secondaires à l'échelle de tout le territoire du conseil scolaire. Ces réunions permettent aux représentants des directions scolaires appelés représentants LEAD de faire remonter aux membres de l'administration principale des questions ou des difficultés rencontrées dans les écoles de leur région ou de leur niveau d'enseignement respectif. Ces réunions permettent également au siège social de communiquer avec les écoles par l'entremise des représentants LEAD. Les quatrièmes lundis du mois sont pour leur part consacrés à la réunion restreinte entre la direction de l'éducation et les agents de supervision. Ces réunions permettent à l'administration de traiter des points relatifs à la dotation ou de discuter des différents rapports à préparer par le conseil scolaire.

Les points nécessitant une présentation pour discussion ou décision au Conseil sont identifiés par la directrice de l'éducation grâce à ses réunions hebdomadaires avec les membres de l'équipe cadre. Ces points sont ensuite ajoutés à l'ébauche de l'ordre du jour qui est présentée une semaine avant la réunion ordinaire du Conseil à la présidence et à la vice-présidence du Conseil pour validation. L'ordre du jour validé est envoyé sous format papier aux conseillers et conseillères scolaires 48 heures avant la réunion du Conseil. Dépendamment des dossiers, l'ordre du jour est accompagné et/ou précédé par une série d'informations complémentaires. Au cours d'une réunion, l'ordre du jour peut être modifié par un vote majoritaire des membres présents.

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

Le conseil scolaire est en partie décentralisé. Les services de finances et de transport sont décentralisés entre le siège social situé à Timmins et trois points de service localisés à Hearst, Kapuskasing, et à New Liskeard.

Un organigramme détaillé présentant les différents services ainsi que les coordonnées des membres clés du personnel de l'administration du conseil scolaire sont publiés sur le site Web du conseil scolaire. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait s'assurer que le mandat et la description de chaque service soit également présenté sur le site Web du conseil scolaire et qu'un organigramme par service soit disponible.

Participation des intervenants

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

Afin d'améliorer sa visibilité, l'administration a élaboré un plan marketing qui contient la description des différentes activités de promotion et de communication interne et externe. Parmi ses projets de communication, le conseil scolaire prévoit, entre autres, revoir son site Web ainsi que d'autres outils de communication tels que les cartes de visite ou les trousses d'informations utilisées par le conseil scolaire.

En 2003 et 2009, le conseil scolaire a engagé une firme externe pour élaborer et mener une série de sondages auprès de plus de 3000 intervenants comprenant des parents, des élèves, et des membres du personnel du conseil scolaire. L'analyse des résultats de ces sondages a permis au conseil scolaire de formuler sa mission, sa vision et ses valeurs et d'identifier ses priorités dans le cadre de sa planification stratégique pluriannuelle.

Les membres de l'administration du conseil scolaire participent activement à différentes tribunes nationales et provinciales y compris la Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF), l'Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC), le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE), le Conseil ontarien des directions de l'éducation en langue française (CODELF), le Conseil ontarien des directions de l'éducation catholique (CODEC), le Réseaux national des directions générales (RNDGE), l'Office provincial de l'éducation de la foi catholique de l'Ontario (OPECO) et le Comité de regroupements des évêques de l'Ontario. Par sa participation, le conseil scolaire est en mesure d'apprendre des pratiques exemplaires et de les partager dans toute la région.

Recommandations :

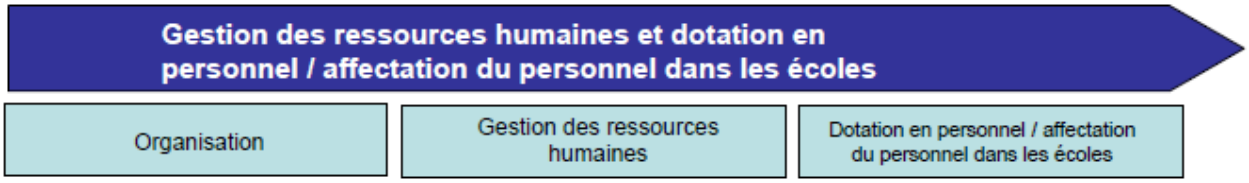
- Le conseil scolaire devrait clairement définir et documenter la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice de l'éducation afin de favoriser des relations de travail efficaces.

- Dans son plan d'amélioration annuel du conseil scolaire, la direction devrait définir des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns pour les services scolaires et les services non scolaires et être en ligne avec le

plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. La direction devrait envisager de présenter des rapports périodiques sur les progrès encourus par rapport au plan d'amélioration annuel du conseil scolaire aux conseillères et conseillers scolaires.

- La direction de l'éducation devrait revoir la structure organisationnelle du conseil scolaire en identifiant et en documentant les coûts et avantages associés à la tenue d'un siège social et de trois points de services sur son territoire par rapport à une organisation plus centralisée de l'administration tel que pratiquée par la majorité des conseils scolaires de district de l'Ontario.
- Le conseil scolaire devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

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.	Non

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des ressources humaines s'efforce d'entretenir de bonnes relations avec tous les groupes d'employés afin de soutenir l'enseignement et l'apprentissage. Le mandat du service n'est pas présenté sur le site Web du conseil scolaire. Dans la

pratique, la mission du service des ressources humaines est d'être au service du conseil en maintenant des relations de travail saines et efficaces avec le personnel.

Le service des ressources humaines ne dispose actuellement pas de plan annuel de service qui énonce les buts et priorités du service et qui comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies tout en créant un lien avec la planification stratégique du conseil scolaire. Dans la pratique, les objectifs du service des ressources humaines pour l'année en cours sont, entre autres, la mise en place de procédures d'évaluation pour le personnel de soutien, la mise à jour des descriptions des tâches, la reformulation des formulaires d'évaluation avec les syndicats et le maintient de l'équité salariale.

La gérante du service des ressources humaines fait un rapport mensuel au Conseil sur le personnel. Ce rapport présente les embauches, les démissions, les départs à la retraite, les cessations d'emploi, la mise à jour des griefs et tout autre sujet qui pourrait occasionner un impact au niveau du Conseil.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La gérante du service des ressources humaines fait rapport à la directrice de l'éducation et est membre de l'équipe cadre. La gérante du service des ressources humaines est actuellement appuyée dans la gestion des ressources humaines du conseil scolaire par une administratrice, une administratrice adjointe et un adjoint aux ressources humaines, en la personne du gérant de l'information pour les aspects de ressources humaines liés aux systèmes d'informations comme les bases de données contenant des informations sur le personnel. L'administratrice des ressources humaines est principalement responsable de la gestion des dossiers afférant aux avantages sociaux et aux pensions ainsi que les suivis journaliers auprès des membres du personnel. L'administratrice adjointe est pour sa part responsable de la gestion des dossiers de la commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents au travail (CSPAAT). Elle assure également le maintient des dossiers des membres du personnel et apporte du support aux processus d'embauche en préparant les annonces de concours ou en réceptionnant les candidatures. La gérante du service des ressources humaines est impliquée directement dans les dossiers de relations de travail, de négociations et de recrutement. Elle est chargée de la coordination avec le service des finances et les agents de supervision pour la dotation des enseignants.

Chaque membre du personnel du service des ressources humaines a un rôle et des responsabilités bien définies. Un organigramme détaillé du service des ressources humaines est à jour mais n'est pas accessible au public via le site Web du conseil scolaire.

En plus des deux personnes à temps plein au service des ressources humaines, la gérante des ressources humaines supervise également le personnel des services

d'appui du conseil scolaire dont cinq secrétaires de direction, une réceptionniste, un commis de bureau, une archiviste, une agente de soutien scolaire, un agent de marketing et une adjointe administrative.

Les cadres du service des RH possèdent une expérience significative au sein du conseil mais ne détiennent pas de titres professionnels spécifiques (p. ex. conseiller en ressources humaines agréé). La gérante du service prévoit recevoir une certification en relations de travail de l'Université Queens d'ici la fin septembre 2009.

Surveillance et communication des politiques

Les politiques en matière de ressources humaines sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire a développé des politiques en matière d'évaluation du personnel enseignant, de recrutement et d'embauche du personnel, de vérification des antécédents criminels, de programme de travail modifié, de modalités en matière de congés, de discrimination et de harcèlement en milieu de travail, etc. Les politiques font l'objet d'un cycle de révision systématique documenté de trois ans au minimum.

Le service des ressources humaines communique régulièrement avec les intervenants au sujet des politiques existantes et des mesures en matière de ressources humaines grâce à des présentations aux directions d'école lors des réunions que l'administration organise trois fois par année avec toutes les directions d'écoles. Le service des ressources humaines communique aussi grâce à diverses trousses d'information élaborées à l'intention du personnel. Pour faciliter la communication et assurer le respect des politiques en matière de ressources humaines, le service a également développé de nombreuses mesures administratives qui sont communiquées au personnel lors des réunions de directions, des notes de service ou des courriels aux membres du personnel.

Ces différentes méthodes de communication entraînent une vaste sensibilisation et compréhension des politiques et mesures du conseil scolaire en matière de ressources humaines.

Recommandations :

- Le service des ressources humaines devrait développer un plan annuel de service comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale du détail des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

- Le conseil scolaire devrait encourager les cadres du service des RH à obtenir les titres professionnels appropriés tels que la certification de « Conseiller en Ressources Humaines Agréé »(CRHA).

- Le service des ressources humaines devrait offrir régulièrement et selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités en matière de ressources humaines.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

- si la planification et les processus en place permettent de recruter suffisamment de personnel qualifié pour soutenir les objectifs de rendement des élèves;

- si les processus en place permettent de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;

- si les systèmes et méthodes en place permettent de gérer les programmes de rémunération des employés, les relations de travail, le rendement et l'assiduité des employés ainsi que d'autres services favorisant la satisfaction des employés;

- s'il est possible de relever des possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Recrutement du personnel

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

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Surveiller la satisfaction du personnel

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

Recrutement du personnel

Le conseil dispose d'une politique en matière de recrutement et d'embauche du personnel dans laquelle il souscrit aux principes d'équité en matière d'emploi et dans laquelle il mentionne accorder une préférence aux personnes qui adhèrent et appuient la foi catholique, la culture franco-ontarienne et la mission adoptée par le Conseil. Un des objectifs de la politique sur le recrutement est donc de recruter des personnes qui vont supporter la vision et mission du conseil scolaire. La politique en matière de recrutement et d'embauche identifie la composition des comités de sélection selon les postes, les modalités de sélection incluant l'établissement du comité de sélection ou les critères de sélection ainsi que les méthodes de suivi. La politique interdit tous liens de parenté ou de situation de conflit d'intérêts entre les membres du comité de sélection et les candidates ou les candidats interviewés. Elle exige également la nécessité de procéder à la vérification des références des candidats. Une politique séparée sur la vérification des antécédents criminels assure la collecte d'un relevé d'antécédents criminels pour tous les employés actuels ainsi que pour tous les candidats potentiels.

La détermination des postes à pourvoir est effectuée par les membres de l'équipe cadre une fois par année. Les agents de supervision identifient les besoins en personnel au

niveau du personnel enseignant et du personnel dans les écoles tandis que les gérants des services non scolaires identifient et communiquent aux ressources humaines tout besoin d'embauche additionnelle. Les demandes d'embauche font l'objet d'un formulaire qui est approuvé par la direction du service des ressources humaines. Tout ajout au plan de dotation approuvé par le Conseil est revu au cas par cas et est systématiquement présenté au Conseil pour fin d'approbation.

Pour les postes permanents du personnel non-enseignant, le service des ressources humaines commence par identifier des candidats à l'interne selon les conventions collectives appropriées. Si le poste demeure vacant suite à la recherche de candidats à l'interne, le service des ressources humaines se tourne vers l'externe en utilisant le site Web du conseil scolaire et parfois des journaux régionaux pour publier ses offres d'emploi.

Pour alimenter sa liste de suppléance du personnel enseignant, le conseil scolaire compte principalement sur les foires de L'École des sciences de l'éducation de l'Université Laurentienne et de l'Université d'Ottawa qui se tiennent vers la fin janvier ou le début février pour attirer des candidates et des candidats à l'enseignement. Ces foires permettent d'identifier en moyenne 70 candidatures. Durant les foires, les candidates et candidats potentiels reçoivent une trousse d'information sur le conseil et sont invités à soumettre leur curriculum vitae. Une secrétaire de direction procède alors à la compilation des curriculum vitae dans un tableau listant les candidats par localisation ou par type de qualifications. Le tableau résumant les candidatures est envoyé aux agents de supervision qui identifient, selon les besoins des écoles de leur région, les candidats à interviewer.

Le processus de sélection est le même pour tout le personnel. Pour chaque embauche, un comité de sélection est établi. La composition du comité de sélection varie selon les postes et peut inclure : une conseillère ou un conseiller scolaire, la directrice de l'éducation, les agents de supervision, la direction ou direction adjointe, une enseignante ou un enseignant ainsi que des membres du personnel cadre. Le conseil scolaire maintient l'uniformité de son processus de recrutement et de sélection de personnel en établissant une structure de critères d'évaluation officiels qui est décrite dans la politique de recrutement, et utilisée par le comité de sélection.

Comme prochaine étape, le conseil solaire prévoit mettre en place un système de test standardisé des candidats notamment en ce qui à trait aux connaissances et aptitudes en français, et ce afin d'améliorer la qualité et l'uniformité du processus de recrutement du conseil scolaire.

Relations de travail

En septembre 2008, le conseil a négocié quatre conventions collectives avec ses groupes d'employées et d'employés composés du personnel enseignant régulier des

paliers secondaire et élémentaire et des enseignants suppléants (AEFO réguliers et AEFO suppléants), du groupe d'entretien et de conciergerie (SCFP), et du personnel d'appui (FEESO). Ces conventions collectives sont gérées par la gérante du service des ressources humaines. Depuis le début de l'année 2009, la gérante poursuit la mise en œuvre des nouvelles conventions collectives incluant, notamment, la mise en place de nouveaux processus de dotation.

L'entretien de bonnes relations de travail avec les syndicats peut être attribué au contact mensuel ou hebdomadaire de la gérante du service des ressources humaines avec les agents d'unités syndicales.

Le conseil scolaire comprend des comités paritaires en place. Lors des rencontres des comités paritaires, qui se tiennent au besoin, la conformité aux conventions collectives est examinée et les éventuels problèmes ou litiges sont abordés.

Le contact fréquent de la directrice des ressources humaines avec les agents d'unités syndicales et la tenue de rencontres de comités paritaires au besoin a permis au conseil scolaire de réduire le nombre de griefs qui se rendent an arbitrage. Au cours de la dernière année, aucun des 20 griefs reçus ne se sont rendus en arbitrage.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a élaboré des processus d'évaluation du rendement pour le personnel enseignant permanent. Ces processus sont appuyés par une politique officielle affichée sur le site Web du conseil scolaire. La surveillance de la conformité de cette politique est assurée par la gérante du service des ressources humaines.

L'évaluation du rendement du personnel enseignant est conforme aux exigences actuelles du ministère de l'Éducation. Conformément aux exigences du Ministère, les enseignantes et enseignants chevronnés sont évalués, au minimum, sur un cycle de cinq ans, tandis que les nouveaux membres du personnel enseignant sont évalués deux fois pendant leurs deux premières années d'enseignement dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant.

Le conseil scolaire ne dispose pas de politique sur l'évaluation du personnel enseignant suppléant. Dans la pratique, le personnel enseignant suppléant à long terme et à court terme est évalué au besoin.

Le conseil scolaire ne dispose actuellement pas de politiques sur l'évaluation du rendement pour le personnel non-enseignant y compris les directions d'écoles, les agents de supervisions, les chefs de services, le personnel de soutien syndiqué, ou le personnel de soutien non-syndiqué. Dans la pratique, les directions d'école et les chefs de service sont évaluées sur un cycle de cinq ans par les agents de supervision, eux-mêmes évalués sur un cycle de trois ans. Pour le personnel de soutien, dans la

pratique seuls les nouveaux membres du personnel de soutien sont évalués au cours de leur période de probation. Le développement et la mise en place de politiques d'évaluation du rendement du personnel non-enseignant constitue un des objectifs principaux du service des ressources humaines pour l'année à venir.

Afin de renforcer le processus d'évaluation, le conseil scolaire pourrait, comme prochaine étape, organiser des formations aux superviseurs sur l'évaluation de la performance des différents groupes d'employés du conseil scolaire. Des exemples anonymes de rapport d'évaluation pourraient par exemple être présentés aux superviseurs afin de les sensibiliser aux meilleures pratiques en la matière.

Le conseil scolaire ne dispose actuellement pas d'une politique sur les mesures disciplinaires. Dans la pratique, le conseil scolaire a adopté le principe de discipline progressive. Le processus disciplinaire graduel du conseil scolaire comprend d'abord un avis verbal et ensuite un avis écrit précisant les attentes en matière de changement de comportement avant l'imposition de mesures disciplinaires comprenant, après plusieurs avis écrits, une suspension ou un congédiement.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire ne dispose pas d'une politique portant sur l'assiduité ou d'un programme officiel en matière de gestion de l'absentéisme. Dans la pratique le conseil scolaire a entrepris quelques initiatives telles que la demande d'un certificat médical après cinq jours consécutifs, la centralisation du traitement des certificats médicaux au siège social ou l'inclusion dans certaines conventions collectives d'une possibilité de toucher des indemnités financières pour les jours de maladie non prestés en vue de gérer les cas d'absentéisme.

Les données sur l'absentéisme sont actuellement recueillies manuellement et enregistrées par le service de la paie du conseil scolaire sur base des informations faxées par les écoles au siège social. Les écoles sont en effet tenues de soumettre au service au service de la paie toutes les feuilles de temps du personnel. Actuellement les données sur l'absentéisme sont utilisées principalement pour ajuster la paie. L'assiduité est surveillée au besoin lorsque des cas d'abus sont possibles mais le conseil scolaire ne réalise pas de rapport d'analyse régulier sur les tendances ou les causes de l'absentéisme.

Le conseil est occupé à mettre en œuvre un logiciel appelé 'Smart Find' afin d'automatiser les processus de signalisation des absences du personnel et d'identification de suppléants. Actuellement les directions et les directions adjointes sont responsables d'appeler les candidates et candidats suppléants lorsqu'il est nécessaire de remplacer un membre du personnel de l'école. Le logiciel 'Smart Find' automatisera cette tâche en appelant de façon automatique les candidates et candidats suppléants à la place des directions d'école. Le logiciel 'Smart Find' devrait également alléger

d’autres tâches du service des ressources humaines comme la rentrée de données sur l’absentéisme ou le suivi régulier du taux d’absentéisme. L’utilisation de ‘Smart Find’ devrait être opérationnelle avant la fin de l’année scolaire 2009.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

En consortium avec les autres conseils scolaires de langue française, le conseil a acheté une licence SAP, comprenant le module de gestion de la paie. La liste de paie du conseil scolaire est gérée par le conseil scolaire. La fonction de la paie est effectuée par deux agentes de la paie et leur équipe qui rendent des comptes au gérant du service des finances. La paie du personnel enseignant est effectuée à partir du point de service de Kapuskasing tandis que la paie du personnel non-enseignant s’effectue à partir du point de service de New Liskeard. Les agentes de la paie, tant à Kapuskasing qu’à New Liskeard, sont appuyées par deux préposées à la paie et une préposée aux services financiers.

Les dossiers personnels des employés contenant la majorité des informations sur les employés du conseil scolaire sont conservés au siège social à Timmins et sont maintenus à jour par le service des ressources humaines. Les services de la paie à Kapuskasing et New Liskeard disposent tous deux d’un dossier par employé mais ce dernier ne comprend que les données ayant une incidence sur la paie telle que le nombre d’année d’expérience et les qualifications. De plus, tout changement au dossier de la paie des employés doit être soumis pour approbation à la gérante des ressources humaines par le service de la paie.

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

Le conseil scolaire a élaboré des processus efficaces pour faire en sorte que les qualifications et l'expérience du personnel enseignant fassent l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Lorsqu’une enseignante ou un enseignant a complété et réussi les cours qui donnent lieu à une reclassification, l’employé est tenu d’envoyer son évaluation COEQ à la gérante des ressources humaines qui signe l’évaluation pour indiquer son autorisation à la reclassification de l’enseignante ou de l’enseignant. Une copie papier des courriels relatifs à la reclassification et de l’évaluation COEQ signée par la gérante des ressources humaines est ajoutée au dossier de l’employée ou employé.

En 2000, lors des négociations une entente a été conclue avec le personnel enseignant de l’AEFO ainsi que le personnel, membre du Syndicat canadien de la fonction publique qui confirmait que les dispositions de la convention respectaient les exigences de la Loi sur l’équité salariale. En 2002, le conseil scolaire a élaboré un plan d’équité salariale

pour les employés non-syndiqués. En 2006, le conseil scolaire a élaboré un plan d'équité salariale pour le personnel d'appui (FEESO).Le maintien de l'équité salariale est effectué selon les demandes de réévaluation de postes.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire offre une gamme d'avantages sociaux à son personnel. Contrairement aux 11 autres conseils scolaires de langue française, le conseil scolaire ne gère pas son régime d'avantages sociaux par l'entremise des services de gestion d'une société d'assurances en consortium avec ces autres conseils scolaires. Le conseil scolaire a utilisé les services d'un expert conseil afin d'identifier un régime d'avantages sociaux qui offre le meilleur rapport qualité/prix. Sur base des analyses par l'expert conseil des primes de différentes organisations, le conseil scolaire a sélectionné la compagnie d'assurances Great West Life. Cette compagnie a été sélectionnée car les remboursements pour les médicaments se situent aux alentours de 80% à cause du Formulaire National qui avait été introduit en 1998 par la compagnie Canada-Vie. En 2004, la Canada-Vie a été achetée par la Great West Life. Selon le conseil scolaire, la participation des employés dans l'achat de médicaments à hauteur d'environ 20% permet de diminuer les cas d'abus et de garder les primes à un niveau plus bas que si le remboursement par la société d'assurance était de 100%. Un rapport annuel par la société d'expert conseil sur la performance de la société d'assurances élaboré à l'intention du conseil scolaire permet de s'assurer que le régime d'avantages sociaux du conseil scolaire est bien géré.

La validité et l'exactitude du traitement des demandes d'indemnisation effectuée par la société d'assurances ne sont pas examinée par un consultant de tierce partie sur une base annuelle. Actuellement, les erreurs de remboursement sont identifiées par les employés qui en informent le service des ressources humaines mais un système d'identification annuel indépendant des erreurs, tant à la baisse qu'à la hausse, n'a pas été mis en place.

Les employés du conseil scolaire sont informés de la nature des avantages sociaux à l'aide d'un pamphlet élaboré par la société d'assurances qui est ajouté à la trousse d'embauche reçue par chaque nouvel employé du conseil scolaire. La trousse d'embauche contient également les différents formulaires que les employés du conseil scolaire doivent remplir afin de souscrire au plan de la Great West Life. Si des changements au niveau des données personnelles surviennent en cours d'année, l'administratrice du service des ressources humaines les corrigent par l'entremise d'un programme appelé GroupNet.

Surveiller la satisfaction du personnel

Le conseil scolaire a réalisé des enquêtes formelles auprès de l'ensemble du personnel pour solliciter la rétroaction sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en

général. Le dernier sondage des intervenants du conseil scolaire incluant les membres du personnel par un consultant externe date de 2009. Ce sondage, ainsi que le sondage précédant effectué en 2003, ont permis d'identifier le niveau de satisfaction du personnel, ainsi que son évolution dans le temps, par rapport à différents thèmes comme la reconnaissance du travail accompli, les activités pastorales et culturelles, la participation dans l'élaboration des stratégies d'enseignement, les activités de formation offertes ou la participation à l'élaboration des différentes politiques du conseil scolaire. Le conseil scolaire a l'intention d'utiliser ces sondages pour aider le Conseil dans sa planification pluriannuelle des priorités.

Offrir du perfectionnement au personnel constitue une bonne pratique en vue d'augmenter la satisfaction des employés. En 2007, le conseil scolaire a été un de 16 conseils scolaires en Ontario à recevoir une subvention pour organiser des formations pour le personnel de soutien. Suite à sa soumission, le Conseil scolaire de district catholique des Grandes Rivières a reçu une somme de 250 000$ pour ce projet. Afin d'utiliser cette subvention de façon efficiente, le service des ressources humaines a effectué un sondage sur les besoins en formation auprès des responsables du personnel de soutien. Ce sondage a été suivi par un questionnaire envoyé a l'ensemble du personnel afin d'identifier les ateliers de formation répondant le plus aux besoins des employés. Des formations ont ensuite été organisées sur une période de deux ans sur les thèmes suivants :

- croissance personnelle : ex. formations sur la gestion du stress ou l'affirmation positive,
- travail d'équipe : ex. formations sur les techniques de communication ou de travail d'équipe,
- technologie : ex. formations sur Excel, Trillium, Powerpoint, Word, First Class, etc.,
- sante et sécurité : ex. formation en premiers soins, SIMDUT, travail en hauteur, etc.

Les formations ont été suivies d'une évaluation par les employés des activités perfectionnement reçues. Ce projet de formation de personnel de soutien met en lumière deux bonnes pratiques : une bonne pratique en matière de gestion de la satisfaction du personnel et une bonne pratique en matière de gestion de projet incluant une évaluation du personnel avant et après la formation.

Le conseil scolaire ne mène actuellement pas d'entrevue de fin d'emploi auprès du personnel.

Recommandations :

- Le service des ressources humaines devrait compléter sa politique sur l'évaluation du personnel avec des politiques sur l'évaluation du rendement des différents groupes de personnel non-enseignant et ce afin de garantir l'uniformité et la transparence du processus d'évaluation des employés du conseil scolaire.

- Le service des ressources humaines devrait développer et mettre en place des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.

- Le service des ressources humaines devrait élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de politiques et procédures en vue de réduire l'absentéisme, l'utilisation de méthodes de suivi du taux d'absentéisme des différents groupes d'employés, ainsi que l'élaboration de rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir le comité exécutif et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.

- Le service des ressources humaines devrait instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

- déterminer si des processus précis et 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.	Non

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Le conseil scolaire n'a pas établi de politique qui régit la détermination des besoins globaux et l'affectation du personnel dans les écoles. Dans la pratique, le conseil scolaire se base principalement sur les processus de dotation des conventions collectives.

L’affectation du personnel est élaborée conjointement par la directrice de l’éducation, les agents de supervision, les directions des services pédagogiques, la gérante du service de ressources humaines, les directions d’école, la gérante du service des installations, le contrôleur et le gérant du service des finances. Le processus de prévision de l’effectif est établi de façon individuelle pour chaque école et repose sur une démarche à la fois descendante (niveau du conseil scolaire, analyse des tendances) et ascendante (niveau local, école par école).

La dotation pour le personnel enseignant est basée sur la prévision des effectifs qui est effectuée par le contrôleur des finances à partir du mois de janvier. Pour le palier élémentaire, le contrôleur des finances demande des prévisions d’effectifs par région aux agents de supervision qui rentrent en contact avec leurs directions d’école respectives pour obtenir des informations précises sur le nombre d’effectifs prévus. Pour le palier secondaire, une agente de supervision est responsable de fournir une prévision d’effectifs pour toutes les écoles secondaires. Les prévisions d’effectifs se basent à la fois sur l’effectif actuel et les inscriptions. Les prévisions d’effectifs à la maternelle sont basées sur les inscriptions au mois de janvier et des mises à jour sont faites au cours de l’année. Les quatre centres d’éducation permanente du Conseil sont également consultés afin de collecter le nombre d’inscriptions et de revoir les prévisions d’effectifs associées. La planification du personnel chargé de l'éducation de l'enfance en difficulté (EED) repose sur l’évaluation détaillée des besoins des élèves et les subventions à recevoir. Elle est effectuée conjointement par les directions d’écoles, la chef des services EED et le service finances.

Pour déterminer les besoins en matière de personnel non-enseignant dans les écoles, le conseil scolaire a établi des formules de calcul d’heures ou d’équivalents temps plein (ETP) par école pour les fonctions suivantes qui ont été approuvées par le Conseil :

- secrétariat,
- bibliothéconomie,
- surveillance de diner,
- surveillance de matin.

Sur base des formules établies, l’adjoint aux ressources humaines élabore annuellement un fichier Excel par type de fonction qui présente le nombre de postes par école ainsi que le nombre de postes total à l’échelle du conseil scolaire par fonction.

Pour le personnel de conciergerie et les hommes de métier, le service des installations a élaboré des formules de calcul décrites dans la section dédiée à l’entretien.

Les prévisions en matière de dotation pour le personnel enseignant et le personnel non enseignant sont consolidées par le gérant du service des finances qui prépare un rapport de dotation préliminaire. La dotation préliminaire est revue avec la direction d'éducation et ensuite présentée aux agents de supervision et à la gérante des ressources humaines. Sur base de ces consultations, la dotation préliminaire est révisée et finalisée vers le 31 mars et présentée pour approbation au Conseil en avril. Le plan de dotation approuvé est ensuite intégré aux prévisions budgétaires soumises pour approbation au Conseil au mois de juin.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

L'équipe cadre du conseil scolaire est responsable de vérifier la conformité de la dotation en personnel avec les directives du ministère, notamment, en matière d'effectif des classes, de temps de préparation et des exigences des conventions collectives. La responsabilité de la surveillance de l'affectation du personnel est partagée au sein des membres de l'équipe cadre. La directrice de l'éducation, les agents de supervision, et le gérant des services financiers sont ainsi responsables de s'assurer que le cap de 20 élèves par classe au pallier élémentaire soit respecté et que le temps de préparation des conventions collectives pour l'année à venir sont pris en compte dans la formule de dotation. La conformité de l'affectation aux diverses exigences, notamment les exigences en matière de conventions collectives, est assurée par le suivi régulier de la gérante des ressources humaines qui vérifie la dotation actuelle par rapport à la dotation prévue régulièrement.

Le conseil scolaire se base un plan d'affectation conservateur afin d'éviter le surplus de personnel et effectue un suivi régulier des plans originaux avec l'affectation réelle du personnel. Annuellement, le conseil scolaire retire ainsi 2% des prévisions d'effectifs, basées sur les inscriptions, afin d'éviter le surplus de personnel. En septembre, la direction de l'éducation revoit la dotation sur base des effectifs réels et élabore un rapport à l'intention du Conseil résumant les changements entre la dotation approuvée et la dotation réelle proposée pour l'année scolaire à venir.

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

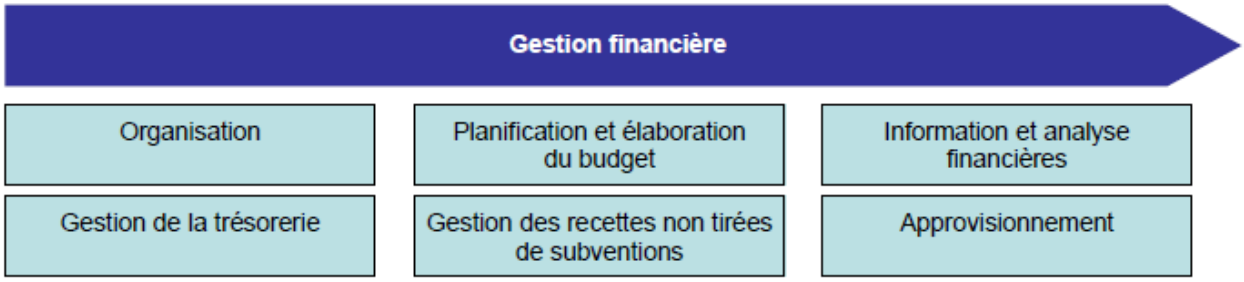
Le gérant du service des finances a effectué une comparaison en 2000 avec les 11 autres conseils de langue française en vue d'identifier le nombre de postes en finances et en ressources humaines par 1000 élèves et de comparer le salaire moyen. Hormis cette comparaison ponctuelle, le conseil scolaire n'effectue pas de comparaison régulière des coûts en matière de ressources humaines avec d'autres conseils.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait formellement documenter le processus d’affectation annuelle du personnel afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillères et conseillers scolaires.

- Le conseil scolaire devrait envisager de mener une comparaison des coûts de la dotation en personnel avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d’assurer l’utilisation efficiente des ressources.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil scolaire assure une utilisation efficiente et efficace des ressources fiscales. La gestion financière permet de faire en sorte que le budget annuel soit établi dans les limites des fonds 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.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Le service des finances comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Non
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.	Non

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le gérant du service des finances supervise les activités liées aux finances et au transport scolaire. Le mandat et les objectifs du service des finances ne sont pas présentés sur le site Web du conseil scolaire. Dans la pratique, la mission du service des finances est d'être au service du conseil scolaire en gérant les états financiers, les assurances du Conseil, les budgets, la paie, les achats et les contrôles associés.

Le service des finances ne dispose actuellement pas de plan annuel de service qui énonce les buts et priorités du service et qui comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies tout en créant un lien avec la planification stratégique du conseil scolaire. Dans la pratique, les objectifs du service des finances pour l'année en cours sont, entre autres, la révision des descriptions de tâches, la redistribution du travail entre les cadres supérieurs du service et la mise en place de formations SAP.

Le gérant du service des finances fait un rapport mensuel au Conseil sur les finances. Ce rapport mensuel présente le budget approuvé par catégorie, les dépenses réelles, l'écart en dollars et en pourcentage entre les dépenses budgétées et les dépenses réelles, et des explications sur les éventuels dépassements du budget. Le rapport mensuel présente également les informations spécifiques demandées par les conseillères et conseillers scolaires:

- la liste des payables du conseil scolaire de plus de $ 15 000,
- la liste des payables du conseil scolaire pour des fournisseurs localisés hors province,
- la liste des payables du conseil scolaire pour des fournisseurs localisés hors Canada,
- la liste des paiements par mode de paiement (chèques, chèques manuels, transferts électroniques, paiements pré-autorisés), et
- la liste des paies par point de service et par type d'employé (personnel enseignant, personnel de soutien, personnel occasionnel).

Sur base des ces rapports, le Conseil approuve les paiements des comptes payables et les versements à la paie mensuels du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le gérant du service des finances se rapporte à la directrice de l'éducation et est membre de l'équipe cadre. Le gérant du service des finances siège également au comité de finance et de vérification auquel il rapporte deux fois par année.

Le gérant du service des finances est appuyé par un contrôleur des finances, une coordonatrice du transport scolaire, une agente de la paie pour le personnel enseignant, une agente de la paie pour le personnel non-enseignant et une agente aux comptes payables. Le service des finances est décentralisé. Les membres du personnel sont localisés à quatre endroits différents :

- le gérant du service des finances, l'agente des comptes payables ainsi que deux préposées aux services financiers sont localisés à Hearst,
- la coordonatrice du transport qui s'occupe de pour la région Nord, l'agente de la paie et les deux préposées à la paie pour le personnel enseignant ainsi qu'une préposée aux services financiers, agissant également en tant que réceptionniste, sont localisées au point de service de Kapuskasing,
- l'agente de transport pou la région Sud, l'agente de la paie et les deux préposées à la paie pour le personnel non-enseignant ainsi qu'une préposée aux services financiers, agissant également en tant que réceptionniste, sont localisées au point de service de New Liskeard,
- l'agente de transport pour la région Centre, le contrôleur des finances, le responsable des opérations comptables et budgétaires, l'administratrice des services financiers ainsi qu'une préposée aux services financiers sont localisées au siège social à Timmins.

Chaque membre du personnel du service des finances a un rôle et des responsabilités bien définies. Un organigramme détaillé du service des ressources humaines est à jour mais n'est pas accessible au public via le site Web du conseil scolaire.

Des échanges informels ont lieu quotidiennement au sein du service finances afin de faire circuler l'information sur les priorités et les initiatives entre le gérant du service des finances, le contrôleur, la coordonnatrice du transport et les agentes de la paie et le personnel du service des finances. Le gérant des services des finances a demandé aux membres de son personnel de le mettre en copie de leurs courriels. Chaque semaine, le gérant aux finances envoie un courriel à la directrice de l'éducation, aux agent(e)s de supervision, aux gérant(e)s et à tous les membres du département des finances afin de les informer de son horaire pour la semaine. Une soirée de 'team building' est organisée annuellement afin d'encourager, malgré la décentralisation du service, la création d'un esprit d'équipe et de coopération.

Plusieurs membres du personnel possèdent les titres financiers appropriés ou l'expérience pertinente lui permettant de remplir ses tâches.

Surveillance et communication des politiques

Le service maintient un ensemble de politiques touchant plusieurs aspects pertinents de la gestion financière comme les achats, les demandes d'organismes communautaires, l'utilisation des cartes de crédit professionnelles, les dépenses publicitaires, et la défense des intérêts. Le service des finances a des méthodes en place pour assurer le respect de la politique en matière de finances. Des mesures administratives couvrant plusieurs aspects des opérations financières tel que la facturation client, les rapprochements bancaires, la vérification des fonds scolaires, l'élaboration des budgets d'écoles, l'élaboration des salaires pour les prévisions budgétaires ou les prévisions d'effectifs ont été élaborées afin d'identifier les responsabilités du personnel du service des finances et de son superviseur. Chaque mesure administrative est d'ailleurs signée par le membre du personnel concerné et son superviseur. Ceci permet de s'assurer que le personnel a bien pris conscience des attentes du conseil scolaire en matière du respect des règles et politiques en vigueur.

Les politiques en matière de finances sont affichées sur le site Web du conseil scolaire et font l'objet d'un cycle de révision systématique documenté.

A l'exception d'une formation SAP qui a été fournie lors de l'introduction du système financier intégré il y a quelques années et de courriels qui sont fréquemment envoyés aux employés du conseil à titre d'information, le service des finances n'offre actuellement pas de séances formelles de sensibilisation ou de formation aux employés du conseil scolaire sur les politiques en matière de finances.

Recommandations :

- Le service des finances devrait développer un plan annuel de service comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale du détail des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

- Le conseil scolaire devrait envisager de consolider le personnel du service des finances à un seul endroit et ce afin de profiter des économies d'échelle et d'augmenter l'efficacité opérationnelle de l'administration du conseil scolaire.

- Le service des finances devrait offrir régulièrement et selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières ainsi que des séances de formation ou de perfectionnement professionnel.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

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

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

Identification des risques et stratégies d'atténuation

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

Dans la pratique, le processus budgétaire du conseil scolaire débute vers la fin du mois de janvier quand le gérant du service des finances rencontre la directrice de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires pour identifier les priorités pour l'année à venir dans le cadre du comité d'orientation stratégique. Cette rencontre est suivie d'une consultation en février avec les agents de supervision et les chefs de service afin d'identifier les priorités par groupe d'écoles, par thématiques ou par service. Suite à ces consultations, le gérant du service des finances détermine à la fin février ou au début du mois de mars avec la directrice de l'éducation les items à inclure dans le budget préliminaire. L'étape suivante du processus budgétaire du conseil scolaire consiste à identifier le montant de dotation en personnel.

La dotation pour le personnel enseignant est basée sur la prévision des effectifs qui est effectuée par le contrôleur des finances à partir du mois de janvier. Pour le palier élémentaire, le contrôleur des finances demande des prévisions d'effectifs par région (Nord, Sud, Centre) aux agents de supervision qui contactent leurs directions d'écoles respectives pour obtenir des informations précises sur le nombre d'effectifs prévus. Pour le palier secondaire, une agente de supervision est responsable de fournir la prévision d'effectifs pour toutes les écoles secondaires. Les prévisions d'effectifs sont basées à la fois sur l'effectif actuel et les inscriptions.

Pour déterminer les besoins en matière de personnel non-enseignant dans les écoles, le conseil scolaire a établi des formules de calcul d'heures ou d'équivalents temps plein (ETP) par école pour les fonctions suivantes qui ont été approuvées par le Conseil :

- secrétariat,
- bibliothéconomie,
- surveillance du diner,

- surveillance du matin.

Sur base des formules établies, l'adjoint aux ressources humaines élabore annuellement un fichier Excel par type de fonction qui présente le nombre de poste affectés par école ainsi que le nombre total de postes à l'échelle de tout le conseil scolaire par fonction. Pour le personnel de conciergerie et les hommes de métier, le service des installations a élaboré des formules de calcul qui seront abordées plus en détails dans la section dédiée à l'entretien.

Les prévisions en matière de dotation pour le personnel enseignant et le personnel non enseignant sont consolidées par le gérant du service des finances et son équipe qui préparent un rapport de dotation préliminaire. La dotation préliminaire est revue avec la direction d'éducation et ensuite présentée aux agents de supervision et à la gérante des ressources humaines. Suite à ces consultations, la dotation préliminaire est révisée et finalisée vers le 31 mars. Elle est ensuite présentée pour approbation au Conseil en avril. Le plan de dotation approuvé par le Conseil est intégré aux prévisions budgétaires dans un fichier Excel dans lequel les subventions de l'année à venir ont été préalablement rentrées sur base du document technique du Ministère de l'éducation.

Sauf les prévisions en matière de dotation, les prévisions des autres dépenses, comme par exemple les dépenses de réfection et de fonctionnement, sont identifiées par les différents gérants des services qui font part de leurs attentes au gérant du service des finances vers le mois de février. Avec la directrice de l'éducation, le gérant du service des finances évalue alors ces demandes budgétaires sur base de l'utilisation du budget du service ou du projet de l'année courante et de la pertinence du budget pour l'année à venir. Les ajouts, réductions ou gels de dépenses par rapport à l'année précédente sont clairement identifiés dans un rapport résumant les changements budgétaires par rapport à l'année précédente. Ce rapport ainsi que le budget préliminaire sont présentés par le gérant du service des finances au comité de finance et de vérification dans le courant du mois du d'avril. Un fois le budget complété, il est présenté à la réunion ordinaire du Conseil du mois de juin pour approbation. SIFE est ensuite mis à jour, s'il y a lieu, et soumis au ministère de l'Éducation par le service des finances pour le 30 juin.

Le budget est ensuite révisé durant les mois d'octobre et de novembre basé sur les effectifs réels et les informations courantes. Le budget révisé est présenté au Conseil au mois de décembre pour approbation.

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

Le conseil scolaire n'a pas établi de politique ou de calendrier précis régissant la détermination des besoins globaux et l'affectation du personnel dans les écoles. Dans la pratique, le conseil scolaire se base sur une approche intégrée incluant aussi bien

une méthodologie ascendante que descendante. En effet, l'administration fait remonter les besoins des écoles et des services au siège social au travers de consultations tout en déterminant, de façon descendante, l'allocation de ressources de certains services sur base de formules standardisées provenant du siège social. Dans la pratique, le conseil scolaire se base également sur une approche conservatrice de la dotation en retirant 2% aux prévisions d'effectifs annuels afin d'éviter le surplus de personnel.

Le conseil scolaire a également élaboré des prévisions d'effectifs sur une période de dix ans. Ces prévisions sont basées sur la moyenne sur 5 ans des tendances en matière d'inscriptions par rapport au nombre de naissances dans chaque municipalité du conseil scolaire.

Identification des risques et stratégies d'atténuation

Selon le gérant du service des finances, le principal risque auquel le conseil scolaire est confronté est le risque que le conseil scolaire soit forcé à faire des achats non-budgétés suite à un bris de matériel (ex. copieur brisé) ou à un imprévu (ex. incendie). Pour atténuer ce risque, le service des finances a indiqué garder un montant pour les imprévus dans le budget de l'entretien.

Le service des finances a indiqué que les risques soulevés pendant le processus d'établissement du budget sont communiqués oralement aux conseillères et conseillers scolaires. Les risques budgétaires ne sont actuellement pas consignés par écrit.

Recommandations :

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

- Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.	Non
Des plans de vérification interne sont clairement documentés. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Non
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 pour consigner les données financières, en assurer le suivi et la production de rapports. Le conseil a acheté une licence SAP en consortium avec 10 autres conseils scolaires de langue française.

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

Le gérant du service des finances établit le tableau des comptes dans le système financier et gère les droits d'accès au système. La préposée aux services financiers au siège social crée les comptes clients. Les comptes fournisseurs sont crées par l'agente des comptes payables. Les agentes de la paie sont responsables de terminer l'enregistrement des résultats de paie au grand-livre.

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

Un cartable de formation à SAP a été élaboré par le service des finances. Lorsqu'un nouvel employé commence, il reçoit une formation SAP de l'agente des comptes payables ou d'une secrétaire d'école déjà formée au système financier du conseil scolaire.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Le gérant du service des finances produit des rapports financiers mensuels à l'intention du Conseil.

Les rapports financiers intermédiaires du conseil comprennent les prévisions budgétaires soumises au ministère en juin, les prévisions révisées et les données réelles des dépenses et recettes de l'année en cours. L'utilisation du budget par poste (données réelles/ prévisions budgétaires) est exprimée en pourcentage. Des notes

explicatives sont fournies pour les catégories de dépenses/revenus où des dépassements ou une sous utilisation du budget sont prévues.

Le format des rapports financiers mensuels ou trimestriels varie grandement d'un conseil scolaire à un autre. Tout comme le font les autres conseils de la province, il est possible d'améliorer le rapport financier intermédiaire pour qu'il contienne davantage d'information afin d'appuyer la prise de décisions éclairées. Un rapport plus informatif comprendrait le pourcentage comparatif pour chaque catégorie de dépenses/revenus, qui reflèterait le montant des « dépenses attendues à ce jour » comparativement aux moyennes historiques, au pourcentage de l'année précédente ou, concernant les salaires et les avantages sociaux, au nombre de membres du personnel et de paies traités à ce jour.

La directrice de l'éducation et la présidente du Conseil signent les états financiers mais pas les rapports financiers intermédiaires. Ceci s'explique par le fait que la directrice de l'éducation et la présidente du Conseil signent le procès verbal des réunions du Conseil au sein desquels sont approuvés les différents rapports financiers.

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

Vérification

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

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

En plus des changements importants des dernières années dans le domaine de la comptabilité, la complexité des états financiers annuels augmente. Les membres du comité de vérification doivent comprendre en quoi consistent la comptabilité interne solide et les processus de contrôle du fonctionnement. Il faut envisager de désigner davantage de membres externes au comité de finance et de vérification, qui agiraient à titre de conseillères et de conseillers. Ces derniers ne seraient pas des membres votants, puisque selon la législation actuelle, ce ne sont que les conseillères et conseillers scolaires qui sont considérés comme des membres votants au sein des

comités permanents du Conseil. Selon les besoins du comité et de son mandat, il pourrait s'agir de comptables, d'avocats ou d'autres professionnels. Ainsi, des tiers objectifs participeraient à l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports en cours d'année produits par la direction. Actuellement, le conseil ne possède pas de membres externes sur le comité de finance et de vérification.

Le comité de finance et de vérification du conseil scolaire a pour mandat de :

- revoir les états financiers et de recommander leur approbation ;
- revoir les recommandations des vérificateurs externes ;
- revoir les changements aux politique en matière de finances et de recommander leur approbation au Conseil.

Le plan de vérification du vérificateur externe est présenté au gérant du service des finances et au contrôleur. Les rapports annuels ainsi que la lettre de recommandation du vérificateur externe sont présentés au comité de finance et de vérification et au Conseil par le vérificateur lui-même. Le gérant du service des finances rend des comptes au Conseil informellement sur les mesures prises pour suivre les recommandations du vérificateur en vue d'un changement.

Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de demander au vérificateur externe de présenter son plan de vérification annuel au comité de finance et de vérification ou au Conseil. Le conseil scolaire pourrait également formaliser la rétroaction sur les mesures prises pour suivre les recommandations du vérificateur externe dans un rapport annuel au Conseil.

Recommandations :

- Le service des finances devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion. Le service des finances pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.
- Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.

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

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le conseil a regroupé les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière sélectionnée dans le cadre d'un appel d'offres effectué en consortium avec les autres conseils scolaires de langue française de la province en juin 2008.

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

Le conseil scolaire possède un seul compte. Le conseil scolaire bénéficie du taux d'intérêts préférentiel en vigueur sur les soldes de trésorerie basé sur le solde moyen du mois.

L'encaisse est vérifiée hebdomadairement. Les rapprochements bancaires sont effectués hebdomadairement par la préposée aux services financiers et vérifiés par le contrôleur des finances. Une mesure administrative, signée par la préposée aux services financiers et par le contrôleur des finances, détaille les procédures à suivre pour effectuer les rapprochements bancaires.

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

La dernière révision des principales relations bancaires du conseil scolaire remonte à l'année 2008. Depuis cette date, le conseil scolaire n'a pas effectué de comparaisons périodiques des conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable dans la mesure où les autres conseils scolaires de langue française font affaire avec la même institution.

La documentation essentielle des ententes et contrats avec les institutions financières est classée de façon méthodique dans des coffres résistant au feu et à l'eau. Le conseil scolaire a mis en place des procédures pour éviter les virements non autorisés dont l'utilisation de mots de passe, un nombre de membres du personnel autorisé limité à deux personnes et l'autorisation de chèques par double signature.

Le conseil scolaire maintient un fonds de réserve pour être prêt en cas d'imprévus. Le gérant du service des finances doit obtenir l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires pour utiliser les fonds de réserves. Au cours des dernières années, le conseil scolaire a eu recours à ses réserves à deux reprises pour combler un déficit en 2006-2007 et pour financer une partie des projets non-financés du conseil scolaire en 2008-2009. A long terme, les conseillères et conseillers scolaires et l'administration du conseil scolaire devraient envisager d'établir une ligne directrice ou une politique sur le niveau approprié des réserves pour le conseil et penser à établir un plan visant à renflouer la réserve pour fonds de caisse, au besoin.

Gestion des fonds dans les écoles

Les écoles sont responsables de leurs propres comptes bancaires et doivent faire affaire avec la même institution bancaire que le conseil scolaire. Dans la pratique, le conseil scolaire a limité le nombre de comptes bancaires des écoles à un compte unique à l'exception des écoles qui organisent des bingos ou de jeux de loterie.

La gestion bancaire dans les écoles élémentaires et secondaires se fait avec le programme « Application de Gestion Bancaire » (AGB) un module intégré à SAP. Ce module de gestion bancaire permet à chacune des écoles de comptabiliser les revenus et les dépenses par catégories respectives notamment les sorties éducatives, les frais scolaires, les levées de fonds. Les directions d'école et les secrétaires ont été formés à AGB lors de son introduction il y a deux ans.

Le conseil scolaire n'a pas adopté de politique pour la collecte de fonds. Le conseil scolaire est actuellement en train de travailler à l'élaboration d'un cartable contenant informations et procédures sur la gestion financière des fonds scolaires. Le cartable devrait présenter aux directions et secrétariats d'école les principes comptables généraux, les contrôles nécessaires lors des dépôts et des retraits bancaires ainsi que la méthode de comptabilisation des transactions financières.

Entre-temps les directions d'écoles ont été sensibilisées à la mise en œuvre et au respect des bonnes pratiques en matière de gestion des fonds scolaires par des présentations effectuées par le service des finances lors des réunions de directions 3 fois par année. Les directions d'école ont également reçu un manuel sur l'utilisation de l'Application de Gestion Bancaire (AGB) qui décrit les différents types de comptes et les procédures à suivre pour effectuer diverses opérations comme la création de comptes fournisseurs ou le paiement par chèque.

Ainsi les écoles ont été informées qu'elles sont tenues d'effectuer des rapprochements bancaires mensuels revus et signés par la direction d'école qui doivent ensuite être faxés au siège du conseil scolaire sur une base trimestrielle. En cours d'année, le responsable des opérations comptables et budgétaires fait des suivis auprès des écoles au sujet de l'information reçue.

Les vérificatrices et vérificateurs externes ne réalisent actuellement pas des vérifications des écoles du conseil. L'objectif du service des finances pour cette année est d'effectuer une vérification interne dans la moitié des écoles du conseil scolaire.

Recommandations :

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

4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions

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

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

La gestion des recettes non tirées de subventions est un domaine fonctionnel de petite envergure pour le conseil scolaire. Le conseil reçoit du ministère des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinées à des initiatives précises, ce qui fait que le conseil scolaire doit se soucier des recettes non tirées de subventions.

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

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

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

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Des systèmes électroniques d'inscription et de paiement sont utilisés au besoin (p. ex., éducation permanente, permis d'utilisation des locaux et location).	Non
Le personnel surveille toutes les sources de recettes pour assurer leur intégralité et leur conformité avec les politiques. Des plans d'action et des 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 suivantes pour un montant annuel moyen d'environ $ 2,000,000:

- utilisation des écoles par la collectivité,
- exploitation des services de garderies,
- location, et
- éducation permanente.

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

Le conseil scolaire est à établir une politique traitant de l'utilisation communautaire de ses installations scolaires tout en favorisant l'accès aux lieux scolaires, en dehors des

heures de cours, à des groupes communautaires sans but lucratif. Les barèmes de droit pour l'utilisation des écoles par la collectivité et les cours d'éducation permanente ne sont pas affichés sur le site Web du conseil scolaire mais sont accessibles en format papier. La prestation des services de garde d'enfants dans les installations du conseil et les locations font l'objet d'ententes formelles qui stipulent les barèmes de droit.

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

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

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

Les subventions pour APE accordées au conseil scolaire sont destinées aux agents de supervision ou aux responsables de projets. Le service des finances crée un nouveau code de projets pour chaque subvention APE dans SAP. Le responsable de projet surveille étroitement les comptes et fait un suivi sur les dépenses en cours d'année. Le contrôleur des finances élabore un rapport mensuel sur les dépenses encourues par projet APE par rapport au budget à pour la réunion des cadres. De plus, un calendrier présentant les différentes dates de remises de rapport par le conseil scolaire a également été établi afin de s'assurer de la conformité du conseil scolaire aux exigences de remise de rapports des organismes qui les financent.

Recommandations :

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

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et pratiques d'approvisionnement permettant au conseil scolaire d'acquérir des biens et services grâce à un processus ouvert, équitable et transparent;

- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer l'approvisionnement et le processus de paiement connexe;

- déterminer si les processus du conseil scolaire lui permettent d'optimiser ses ressources pour tous les biens et services qu'il acquiert;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Politiques et modalités d'approvisionnement

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour de temps à autre.	Oui
Les critères de sélection des fournisseurs incluent des éléments allant au-delà des coûts les moins élevés, notamment le coût total de possession, la valeur, la qualité et l'approvisionnement compétitif (notamment le recours à la publicité pour les DP et les offres au-dessus d'un niveau défini).	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.	Non
La direction évalue et élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Oui

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Un triple rapprochement automatique (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé.	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 qui régit les achats, les appels d'offres et les soumissions. Cette politique figure sur le site Web du conseil scolaire.

Tel qu'articulé dans la politique, l'objectif du Conseil en matière d'approvisionnement est de '*se doter d'un processus d'achat transparent et favorisant la concurrence qui respecte sa vision, sa mission et ses valeurs, et qui lui permet d'acquérir, de préférence d'entreprises locales, des biens et des services de première qualité à des prix avantageux'*. La politique mentionne plusieurs priorités pour le Conseil en matière d'achat telles qu'une stratégie d'achats en vrac et en consortium, une volonté de transiger en français, et une préférence pour les services des entreprises locales ou les produits écologiques lorsque les critères de prix, de qualité et d'efficacité des produits ou des services sont d'égale valeur.

Le conseil participe à quelques consortiums d'achats afin de profiter pleinement des réductions offertes par les achats en grandes quantités. Le conseil scolaire s'assure

également que les décisions d'approvisionnement sont prises en mettant l'accent sur le coût total de la possession au cours du cycle de vie du produit, et non uniquement sur le prix initial de l'acquisition. Lors d'un récent appel d'offre pour des ordinateurs, le conseil scolaire a ainsi évalué les fournisseurs, non seulement sur le prix, mais également sur la performance des systèmes proposés, la qualité des travaux effectués par le passé et la présence locale ou non du fournisseur sur le territoire du conseil scolaire.

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 en juin 2008.:

- Utilisation des cartes de crédit professionnelles
- Défense des intérêts
- Dépenses publicitaires.

La politique d'achat précise que toute commande de 2 000 $ ou plus doit être obligatoirement lancée au moyen d'un "Bon de commande" à partir du système de gestion des finances du conseil et que tout achat de 50 000 $ ou plus doit être autorisé par le Conseil. Pour les achats en dessous de $ 2 000 effectués 'en direct', les membres du personnel doivent obtenir une permission avant de faire un achat en utilisant un formulaire de 'Réquisition'. Pour s'assurer du respect de la politique d'achat, le service des finances a mis en place un système de double approbation des bons de commande. Les achats effectués par bon de commande doivent ainsi être approuvés dans SAP par les directions d'école ou le membre du siège social et le gérant du service des finances. Au niveau des écoles, un contrôle supplémentaire a été ajouté dans la mesure où les directions d'école doivent tenir un registre papier des autorisations avec leur signature et ce afin d'éviter l'utilisation potentielle du mot de passe dans SAP de la direction par le secrétariat pour approuver des bons de commande. Pour les achats effectués 'en direct', l'agente des comptes payables s'assure du respect de la politique par les employés en vérifiant que la facture de chaque achat soit accompagnée d'une réquisition approuvée par la ou le superviseur de la personne ayant effectué l'achat.

La politique en matière d'achat ainsi que les procédures et les formulaires associés sont affichés sur le site Web du conseil scolaire. La révision de ces documents fait l'objet d'un envoi par note de service aux membres du personnel afin de les informer des éventuels changements.

Participation à des consortiums d'achat

Le conseil scolaire participe à un nombre limité de consortiums d'achats. Les achats en consortium du conseil scolaire sont principalement limités aux achats en consortium effectués par les conseils scolaire de langue française. Le conseil scolaire a ainsi utilisé le consortium d'achat des conseils de langue française pour l'acquisition d'une licence SAP, pour l'achat d'un système de vidéoconférence, pour les négociations avec une institution bancaire et pour l'acquisition des services d'un bureau de relations de travail.

Sauf l'utilisation du consortium d'achat des conseils de langue française, le conseil scolaire ne participe pas à des consortiums pour l'achat de gaz naturel, pour le transport ou pour l'achat de fournitures scolaires ou de produits d'entretien. Au moment de l'examen opérationnel les achats en consortium étaient limités à l'acquisition d'électricité en consortium par l'entremise de la Corporation des services en éducation de l'Ontario.

Pour certaines catégories d'achats, le conseil a adopté une stratégie d'établissement de contrats avec certains fournisseurs pour l'utilisation des services suivants : autobus pour les sorties scolaires, taxis, chambres d'hôtel et location d'autos. Le conseil scolaire a élaboré des contrats avec différents fournisseurs dans les différentes régions du conseil scolaire afin encourager l'économie locale.

Niveaux de pouvoir d'achat

La politique qui régit les achats, les appels d'offres et les soumissions précise que tous les services doivent respecter les limites suivantes lorsque vient le temps d'obtenir une proposition de prix des fournisseurs :

- de 0 $ à 1 999 $; sélection de fournisseurs dans la liste fournie par le Conseil.
- au moins trois propositions de prix verbales sont requises pour tout achat ou location de biens ou de services dont le coût estimatif total dépasse 1 999,99 $ mais n'excède pas 4 999,99 $.
- au moins trois cotations écrites sont requises pour tout achat ou location de biens ou de services dont le coût estimatif total dépasse 5 000 $ mais n'excède pas 49 999,99 $;
- un appel d'offres ou une demande de proposition est requis pour tout achat ou location de biens ou de services dont le coût estimatif total dépasse 50 000$.

Les diverses étapes et les responsabilités du conseil scolaire et de ses employés dans le processus d'appel d'offres sont décrites dans la politique sur les achats.

La politique sur les achats ne prévoit actuellement pas de niveau d'autorisation précis pour l'approvisionnement. Dans la pratique, les achats en dessous de $ 2000 nécessitent un niveau d'approbation. Les employés du conseil scolaire étant habilités à approuver les achats en dessous de $ 2 000 sont les directions d'école, la gérante des ressources humaines, les gérants ou chefs de service ainsi que les agents de supervision. Tous les achats au dessus de $ 2000 nécessitent une double approbation par une des personnes mentionnée ci-dessus et le gérant du service des finances. Dans la pratique, il faut noter également que ni la direction de l'éducation ni le gérant du service des finances n'ont de limite de pouvoir d'achat documentée si ce n'est la mention dans la politique d'achat '*que tout marché de 50 000 $ ou plus doit être autorisé par le Conseil'.* Le conseil devrait envisager de revoir la politique sur les achats afin d'inclure des degrés d'approbation précis selon le poste ou le domaine d'activités de la requérante ou du requérant.

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

Le conseil dispose d'une politique sur l'utilisation des cartes de crédit professionnelles.

Le conseil scolaire compte actuellement 7 cartes de crédits professionnelles dont une seule carte de crédit Mastercard et six cartes d'achat Canadian Tire.

Le carte de crédit Mastercard est réservée aux dépenses du Conseil et utilisée parfois pour les achats du le conseil scolaire lorsqu'une carte de crédit est absolument nécessaire comme pour effectuer un achat à l'étranger par exemple. La carte de crédit est localisée dans le bureau de la gérante de ressources humaines. Aucune limite en matière de montant par jour ou par transaction n'a été définie.

Les six cartes d'achat Canadian Tire sont utilisées par les trois points de service, le siège social et 2 écoles secondaires. Ces cartes ont une limite d'achat de crédit mensuelle maximum allant de $ 5 000 à $ 10 000. Les cartes d'achat Canadian Tire sont localisées à la réception des points de service et du siège social et au secrétariat des écoles secondaires. Les membres du personnel qui veulent utiliser la carte doivent signer un registre, tenu par la réceptionniste, et ramener la carte à cette dernière avec la facture et une réquisition complétée.

Selon la politique sur l'utilisation des cartes de crédit professionnelles, les demandes de cartes de crédit doivent être approuvées par la directrice de l'éducation. La carte de crédit ne peut pas être utilisée pour l'achat de biens personnels ou les avances de fonds. La politique mentionne également l'obligation d'autoriser et d'enregistrer toutes les opérations effectuées sur les cartes de crédit professionnelles dans le système de comptabilité du Conseil (SAP).

Les états de compte des cartes de crédits sont reçus au point de service de Hearst et conciliés avec les factures et les documents de réception par l'agente des comptes payables. Cette centralisation de la réception des états de compte et du rapprochement bancaire permet au conseil scolaire d'identifier d'éventuels écarts à la politique et d'y remédier.

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

Le conseil scolaire se fie principalement sur le module d'approvisionnement intégré au système financier pour traiter son cycle d'approvisionnement et de paiement.

Actuellement, la plupart des achats supérieurs à $ 2 000 se font en utilisant le bon de commande du système financier. Ces achats représentant environ 90% de tous les achats et un triple rapprochement (bon de commande, réception et facture) est utilisé dans 100% des cas par le conseil scolaire.

Pour les achats en dessous de $ 2 000 pour lesquels il n'y a pas de bon de commande, la personne responsable doit joindre la facture et la réquisition qui fait acte d'approbation et d'accusé de réception. Pour les achats directs, le conseil scolaire a indiqué qu'il n'y avait pas de document de réquisition dans environ 25% des cas. Dans cette situation, l'agente des comptes payables appelle la personne ayant effectué l'achat afin de s'assurer de la bonne réception des biens ou des services commandés et de rappeler le besoin d'utiliser le document de réquisition pour tout achat direct. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait améliorer le processus d'achat direct en utilisant deux documents séparés pour la demande de biens et de services (réquisition/approbation de la demande) et l'accusé de réception. Ceci permettrait aux comptes payables d'effectuer un triple rapprochement manuel entre la demande/réquisition, la facture et l'accusé de réception avant d'initier un paiement.

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

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre d'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs. Par contre, immédiatement après le lancement final, le bon de commande s'imprime automatiquement sur le télécopieur du fournisseur.

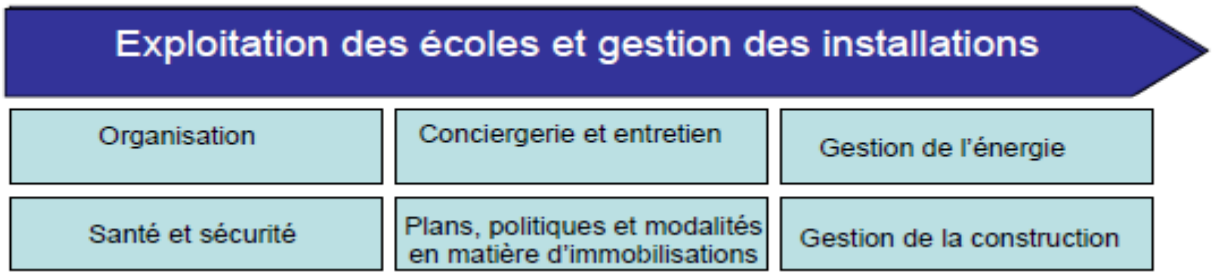
Utilisation du transfert électronique des factures

Le conseil scolaire utilise actuellement les TEF pour 70% à 75% des paiements du conseil scolaire. Le reste des paiements est effectué par chèques et les fournisseurs sont encouragés à se joindre au paiement par TEF.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait augmenter son utilisation des consortiums d'achats afin de réaliser des économies.
- Le service des finances devrait définir des niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités dans sa politique d'approvisionnement. Une fois les niveaux de pouvoir d'achat établis, le service devrait s'assurer qu'ils soient communiqués au personnel et élaborer des processus de surveillance de cette politique.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'étendre l'utilisation des cartes de crédit au sein du conseil scolaire afin de raccourcir le délai d'approvisionnement et de réduire le nombre de bons de commande et de factures à payer aux fournisseurs.
- Le service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.

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



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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

La gérante des installations scolaires supervise les activités liées aux services des installations et de l'entretien. Le mandat et les objectifs du service des installations scolaires ne sont pas présentés sur le site Web du conseil scolaire. Dans la pratique, la mission du service est de mettre à la disposition du conseil scolaire des installations qui respectent les exigences réglementaires, notamment en matière de santé et sécurité, et qui rencontrent les priorités du Conseil.

Le service des installations scolaires ne dispose actuellement pas de plan annuel de service qui énonce les buts et priorités du service et qui comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies tout en créant un lien avec la planification stratégique du conseil scolaire. En octobre de chaque année, la gérante des installations scolaires élabore un rapport sur les réalisations du service pour l'année écoulée à l'intention de la directrice de l'éducation. Dans la pratique, les objectifs du service des installations scolaires pour l'année en cours sont, la révision des descriptions de tâches des membres du service, le développement et la mise en œuvre de mesures administratives ainsi que la gestion de projets visant à analyser et réduire la consommation énergétique du conseil scolaire.

La gérante du service des installations fait un rapport écrit et oral mensuel au Conseil.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La gérante des installations scolaires est appuyée par un superviseur de l'entretien pour la région Sud et un superviseur de l'entretien pour la région Nord du conseil scolaire. Les deux superviseurs de l'entretien sont eux-mêmes appuyés à l'échelle du conseil scolaire par une quinzaine de personnes de métier incluant des menuisiers, plombiers/gaziers, électriciens et préposés à l'entretien et par soixante-sept concierges et préposés au ménage journalier.

Les rôles et les responsabilités des membres du service des installations scolaires ne sont actuellement pas définis pour tous les postes. Cette année, le service vise à développer des descriptions de tâches pour l'ensemble du personnel ainsi qu'un organigramme détaillé du service des installations.

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

Le personnel clé des installations et de l'entretien possède des titres professionnels appropriés ou de l'expérience connexe pertinente, et participe à différents comités

provinciaux afin de se tenir au courant des pratiques exemplaires et des nouvelles orientations.

Surveillance et communication des politiques

Le conseil scolaire maintient plusieurs politiques touchant différents aspects de la gestion du fonctionnement et des installations sur le site Web du conseil comme l'accès aux lieux scolaires pendant la journée scolaire, l'examen des installations, l'administration de médicaments par voie buccale, l'anaphylaxie et la prévention et l'intervention en matière d'intimidation.

En matière de santé et de sécurité, le conseil scolaire est doté d'une politique sur la santé et la sécurité au travail qui est révisée annuellement par le comité mixte sur la santé et la sécurité au travail. Afin de s'assurer du respect de cette politique, le service des installations a développé une série de mesures administratives qui identifient très clairement les responsabilités des membres du personnel, du superviseur et du conseil scolaire et qui décrit les procédures et différentes étapes à suivre afin de se conformer à la politique sur la santé et la sécurité au travail. A ce jour, le conseil scolaire dispose de mesures administratives sur le plomb dans l'eau, le travail en hauteur, le travail à chaud, les chaussures de sécurité, le nettoyage de la plomberie et l'air comprimé. Une mesure administrative sur le verrouillage des portes est en voie de finalisation. Ces mesures administratives sont communiquées aux membres du personnel du service par courriel ou présentées en personne lors des journées de formations annuelles du service. Pour les nouveaux employés, le service a élaboré un cartable dans lequel figure toutes les politiques et mesures administratives touchant aux installations et à l'entretien. Le cartable contient également différents outils que le service utilise pour s'assure de la conformité du personnel aux politiques. En ce qui concerne le plomb dans l'eau par exemple, le cartable des concierges contient un registre sur le nettoyage à grande eau que l'employé doit remplir de façon journalière et qui est vérifié et cosigné périodiquement par le superviseur de l'entretien. Plusieurs registres (journaliers, hebdomadaires et mensuels) doivent ainsi être remplis par les concierges afin de s'assurer que les tâches assignées en matière d'entretien et de vérification ont bien été accomplies dans chaque école.

Les politiques font l'objet d'un cycle de révision systématique et les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.

Des formations appropriées en lien avec les exigences réglementaires sont offertes au personnel du service des installations scolaires. Les formations touchent, entre autres, aux systèmes d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) ou aux lois et règlements comme ceux liés à la formation sur les premiers soins. Les formations permettent également au conseil scolaire de se conformer aux initiatives

périodiques suivantes : le rinçage de l'eau, la détection du plomb dans l'eau, le travail en hauteur, et toutes autres lois conformes aux règlements sur la loi en santé et sécurité au travail.

Recommandations :

- Le service des installations scolaires devrait développer un plan annuel de service comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale du détail des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des installations établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

- Le service des installations scolaires devrait entreprendre son projet de mettre à jour les descriptions de tâches du personnel ainsi que l'organigramme du service. L'organigramme détaillé du service des installations devrait être accessible au public sur le site Web du conseil scolaire et les descriptions des tâches bien comprises par tous les membres du personnel.

5.2 Conciergerie et entretien

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien agissent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé pour les élèves;

- déterminer si le service possède la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;

- déterminer si les contrôles internes permettent de gérer efficacement les services et dépenses de conciergerie et d'entretien;

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

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

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

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

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

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

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

Le conseil a adopté un modèle d'affectation du personnel de conciergerie qui permet l'utilisation optimale des ressources. Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie est basé sur un nombre d'heures défini par type d'espace (ex. petite salle, moyenne salle ou autres salles comme les gymnases, cuisines, et autres). Les différents espaces qui composent une école définissent ainsi le nombre d'heures de travail d'entretient ménager par école auquel la gérante des installations ajoute 5% pour couvrir les tâches non-incluses dans le temps standard par type d'espace. D'autres paramètres comme le taux de remplissage des espaces sont également pris en compte dans la formule de calcul. La dotation en personnel d'entretien ménager est présentée et approuvée par le Conseil au début de l'année scolaire.

Le conseil embauche soixante-sept concierges qui se rapportent au superviseur de leur région (Nord ou Sud). Les concierges disposent d'un guide de l'entretien ménager qui identifie les responsabilités du concierge, de la direction d'école et du superviseur de l'entretien et qui décrit les tâches quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles, annuelles, périodiques et mineures. Le guide d'entretien sert à évaluer la performance du personnel responsable de la conciergerie et à traiter d'éventuelles plaintes provenant des utilisateurs des installations ou des concierges. Pour les nouveaux concierges en période de probation et pour les membres du personnel qui demandent un suivi, le service des installations a développé un gabarit d'évaluation de la performance qui pourrait être étendu à l'évaluation de l'ensemble du personnel du service.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Le conseil scolaire utilise la base de données ReCAPP comme une de ses sources pour la définition annuelle des grandes priorités en matière d'entretien et de rénovation. Grâce au financement « Lieux propices à l'apprentissage » du ministère, le conseil peut exécuter des travaux essentiels de rénovation dans ses écoles. Au cours de l'année académique 20082009, un plan d'entretien quinquennal a été élaboré sur la base de données ReCAPP et présenté au Conseil pour information.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le conseil scolaire a établi un programme de formation qui permet le perfectionnement continu des compétences du personnel du service des installations scolaires et qui aborde les nouvelles questions de réglementation. Les besoins en formation sont identifiés grâce à des sondages du personnel, comme celui réalisé en 2007 dans le cadre d'une subvention de $ 250 000 obtenue par le conseil scolaire pour la formation du personnel de soutien. Le comité mixte sur la santé et la sécurité au travail permet également d'identifier les besoins en formation.

La gérante des installations scolaires a planifié du perfectionnement professionnel annuel et des journées de santé et sécurité à l'intention des hommes de métier et des concierges du conseil scolaire. Les formations touchent, entre autres, aux systèmes d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), aux protocoles à suivre en cas d'accident du travail ou aux processus de prise d'échantillons d'eau dans les écoles. Des formations sont également organisées sur des sujets tels que le travail en hauteur, les petits outils ou les produits verts. Grâce au financement mentionné ci-dessus, le personnel du service a aussi bénéficié de formations sur la gestion de stress, le travail en équipe ou les différents systèmes informatiques utilisés au sein du conseil.

Dans le cadre du processus d'orientation des nouveaux membres du personnel de conciergerie, le conseil scolaire a élaboré un programme de mentorat. En plus du cartable d'information chaque nouvel employé est jumelé à un concierge d'expérience appelé mentor. Le programme de mentorat inclut notamment une journée de travail à l'école du mentor et une journée de travail à l'école du nouvel employé en présence de son mentor. Ce programme permet aux nouveaux employés de se familiariser avec les installations et les procédures du conseil scolaire avant leur entrée en service.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service des installations dispose d'outils technologiques qui lui permettant de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal. Le service des installations dispose en effet de listes d'équipement par école et de calendrier de maintenance pour les véhicules et remorques.

Le conseil scolaire ne participe pas à un consortium d'achat pour ses produits de nettoyage et d'entretien. Afin d'encourager les fournisseurs locaux, le conseil scolaire a décidé d'utiliser plus de quatre fournisseurs différents.

Un budget pour des fournitures de nettoyage et d'entretien est calculé par le gérant du service des finances pour chaque école sur base de la superficie et de l'utilisation historique. Les budgets pour les fournitures de nettoyage et d'entretien des différentes écoles sont administrés par les deux superviseurs de l'entretien qui reçoivent et traitent les demandes de fournitures de conciergerie envoyées par fax par les concierges à l'aide d'un formulaire de demande standardisé. Le service des installations a communiqué la liste des produits des fournisseurs sélectionnés par le conseil scolaire. Les concierges peuvent choisir les produits dont ils ont besoin parmi la liste approuvée mais leurs demandes doivent être approuvées pas les superviseurs. A noter que les bons de commande sont lancés dans SAP par la secrétaire de direction du siège social.

La centralisation de la vérification du contenu et du lancement dans SAP des commandes de fournitures de conciergerie contribue à la normalisation et à l'utilisation efficiente des fournitures de nettoyage et d'entretien.

La gérante du service des installations élabore un rapport trimestriel à l'intention des deux superviseurs d'entretien sur les dépenses encourues pour les produits d'entretien par rapport au budget afin de les informer d'éventuels dépassements.

Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

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

Des formulaires en format papier, que les concierges ou directions d'école peuvent télécharger sur l'intranet du conseil scolaire, permettent actuellement au conseil de recueillir les demandes de travaux en provenance des directions d'école. Chaque demande est revue par le superviseur de l'entretien régional et classée par ordre de priorité. Il existe trois niveaux de priorité : urgent, 2-3 semaines, ou long terme. Sur base de facteurs tels que l'urgence de la réparation, la santé et la sécurité ainsi que la disponibilité des gens de métier appropriés, le superviseur évalue le niveau de priorité de la demande et l'assigne soit à l'homme de métier du conseil scolaire ou à un entrepreneur externe selon la nature des travaux à entreprendre.

Un fichier Excel est utilisé pour consigner, surveiller et évaluer les coûts des projets d'entretien d'une certaine envergure. Pour les plus petits projets d'entretien (par exemple les travaux de moins de $ 10 000), le conseil scolaire ne suit actuellement pas la main d'œuvre et le temps requis par rapport à la main d'œuvre et le temps prévus ainsi que les coûts réels par rapport aux coûts prévus. Comme prochaine étape, le service des installations pourrait étendre son suivi des coûts des projets ainsi que de

l'utilisation à bon escient des ressources à tous les bons de travail afin d'assurer une uniformité du processus de suivi.

Évaluation du modèle de prestation des services du conseil

Les services de conciergerie et d'entretien sont fournis par les employés du conseil scolaire au travers de 15 hommes de métier et de 67 concierges. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de comparer régulièrement l'organisation de ses activités d'entretien et de conciergerie avec d'autres conseils scolaires similaires ou contigus.

Recommandations :

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

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

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

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non
Un système complet est en place pour faire un suivi de la consommation et des dépenses budgétaires et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Oui
Une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie (p.ex., commande d'éclairage, économie d'énergie des ordinateurs) est utilisée, dans la mesure du possible.	Oui

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire n'a pas établit de plan pluriannuel 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 (chaudières à haute efficacité, lumières plus efficaces, urinoirs sans eau, etc.) afin d'optimiser les économies d'énergie.

Au printemps 2009, le conseil scolaire a retenu les services d'une firme externe afin de mettre en place une base de données permettant d'effecteur le suivi de la consommation en gaz, en eau et en électricité des installations du conseil scolaire et ce en vue d'identifier des occasions d'amélioration et des possibilités de faire des économies. Le conseil scolaire travaille également avec une société spécialisée dans les technologies de contrôles pour bâtiments afin d'identifier différentes actions à prendre pour réduire la consommation énergétique des installations du conseil scolaire. Récemment, la gérante du service des installations a mis en place un comité éco-énergétique composé d'un agent de supervision, d'une direction d'école, de deux superviseurs de l'entretient, d'un conseiller, d'une étudiant, du contrôleur des finances et de la directrice de l'éducation afin de présenter les travaux des sociétés externes et de discuter de la façon dont les subventions du Ministère pour les écoles éco-énergétiques devraient être utilisées. Le comité écoénergétique s'est rencontré pour la première fois en août 2009.

Comme prochaine étape, le comité éco-énergétique devrait développer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui, basé sur les travaux des sociétés externes, comprendrait des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait également présenter un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.

La politique en matière d'achats du conseil scolaire n’exige actuellement pas que le nouvel équipement soit éco-énergétique, comme le sont les produits Energy StarMD. Dans la pratique, le conseil s’efforce néanmoins de considérer l’aspect énergétique lors de l’achat de produits tels que les lumières, les urinoirs ou les chaudières. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait revoir sa politique pour veiller à ce que des produits et services efficaces sur le plan énergétique soient achetés à l’échelle du système, directement ou par l’entremise de sous-traitants.

Le conseil scolaire participe à un consortium d'achat pour l’achat de l’électricité. La gérante des installations participe aux réunions du Comité de l’Immobilier, de l’Entretien et de la Planification (CIEP) de l’Association des Gestionnaires de l’éducation Franco-Ontarienne (AGEFO) sur la gestion de l'énergie. Les bonnes initiatives de conservation ne sont actuellement pas communiquées systématiquement aux écoles.

Suivi et rapports sur la conservation de l’énergie

Le conseil scolaire a développé un outil interne en Excel pour suivre la consommation d’énergie des différentes écoles dans lequel sont entrées les données sur la consommation de chaque école tous les mois. A l’avenir, le conseil scolaire devrait se baser principalement sur la base de données développée par la firme de consultation embauchée par le conseil. Cette base de données devrait servir à fournir des analyses comparatives sur la consommation dans toutes les écoles, en kWs pour l’électricité et en mètres cubes pour le gaz naturel, et en valeur monétaire.

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

La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire n’est pas consolidée mais le paiement des factures de gaz et d’électricité sont effectués de façon électronique.

Une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l’énergie (p. ex., commande de l’éclairage, économie d'énergie des ordinateurs) est utilisée dans plus de la moitié des établissements du conseil scolaire.

Recommandations :

- Le comité éco-énergétique devrait développer un plan pluriannuel de gestion de l’énergie qui comprendrait des mesures à mettre en œuvre et des outils de

surveillance et de gestion du plan. Le conseil scolaire devrait également présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.

- Le conseil scolaire devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation aux écoles.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

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

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
La tenue à jour d'un plan et de politiques de santé et de sécurité et l'élaboration de plans appropriés garantissent la conformité aux exigences prescrites par la loi en matière de santé et sécurité.	Oui
La 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

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
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 domaine de la santé et de la sécurité est géré par le service des installations scolaires et par le service des ressources humaines qui est responsable de la gestion des dossiers CSPAAT et I.L.D.

Le conseil a mis sur pied un comité mixte de santé et sécurité au travail composé de représentants des employés syndiqués et non syndiqués et d'administrateurs dont un superviseur de l'entretien du service des installations. Le comité se réunit 4 fois par année pour traiter des actions à mettre en place, pour analyser les causes des accidents, pour discuter des directives administratives ou des formations à élaborer, pour répondre aux questions des employés ou pour parler des outils de communication sur la santé et la sécurité à développer ou partager (ex. vidéos ou photos mettant en lumière des situations dangereuses). La politique en matière de santé et sécurité au travail fait l'objet d'un cycle de révision annuel systématique. Des inspections mensuelles, tel que prescrites par Loi sur la santé et la sécurité au travail (LSST) sont effectuées par les membres délégués. Les inspections sont documentées et envoyées au superviseur de l'entretien de la région. Suite aux différents rapports d'inspection mensuels et aux visites des différentes écoles, le superviseur de l'entretien membre du comité mixte de santé et sécurité au travail élabore annuellement un rapport listant, par thèmes (ex. électricité, plomberie, atelier, salle des chaudières, etc.) les observations des inspections les plus fréquentes à l'intention du comité et de la gérante du service.

Le conseil scolaire ne dispose pas actuellement de groupe de travail formel sur l'accessibilité. Le dernier plan d'accessibilité du conseil scolaire date de 2005-2006 et est accessible sur le site Web du Conseil. Le conseil scolaire va mettre sur pied un comité de travail formel sur l'accessibilité et remettre le plan à jour. Des modifications ont été effectuées au besoin dans les écoles comme la mise place de monte–charge.

Le conseil scolaire dispose d'un protocole de fermetures d'école en situations d'urgence (code rouge). Suite a une mise à l'essai du protocole, le conseil scolaire a mis en place un comité composé de parents, de directions d'école et de travailleuses sociales afin de s'entendre sur la façon de présenter les codes rouges aux enfants. Ce travail de consultation a donné lieu à l'élaboration d'une mesure administrative, intitulée 'pratique du code rouge', qui identifie les étapes à suivre par le personnel enseignant, les directions et les élèves en cas de situations d'urgence. Cette mesure administrative devrait être communiquée sous peu aux différents intervenants.

Le vandalisme n’est pas un problème majeur pour le conseil scolaire, mais les incidents font l’objet d’un suivi rapide lorsqu’ils surviennent. De plus, le conseil scolaire a installé des cameras de sécurité intérieures et extérieures dans toutes ses écoles secondaires, ce qui a eu pour résultats de diminuer les actes de vandalisme.

Le conseil scolaire dispose de directives administratives sur l’exercice physique et la nutrition. Le conseil scolaire s’assure de favoriser un bon état de santé chez tous les élèves en s’assurant que chaque élève de la maternelle à la 8ième année dispose d’un minimum de 20 minutes d’exercice physique par jour et en offrant des fruits et des légumes gratuitement dans certaines écoles du conseil grâce à un programme de subventionnement du Ministère de la santé.

Conformément à la Loi Sabrina de 2005, le conseil a élaboré une politique sur l'anaphylaxie et l'administration des médicaments. Un certain nombre d’employés par école reçoit également une formation en premier soins.

En conformité avec la note Politique/Programmes nº 144 du ministère de l’Éducation, le conseil a élaboré un programme de prévention et d’intervention en matière d’intimidation. Des plans d’intervention ont été mis en place dans toutes les écoles du conseil afin de veiller à la bonne mise en œuvre de ce programme. A l’avenir, l’agent de supervision en chargé de ce dossier prévoit uniformiser le gabarit des plans d’intervention. A noter que le conseil scolaire dispose également de profileurs de comportement dans certaines écoles.

Conformément au règlement 170 tel que prescrit par le MEO, des échantillons d’eau sont prélevés par les concierges dans toutes les écoles. Les échantillons sont analysés par un laboratoire externe et les résultats des analyses communiqués aux ministères de l’éducation et de l’environnent lorsque les tests dépassent les normes pour les groupes décrits dans le règlement.

Pour traiter les problèmes de qualité d’air, le service des installations s’est doté d’un appareil d’analyse de la qualité d’air, du taux d’humidité, du taux d’humidité relative et de la température. L’utilisation de cet appareil en cas de signalement de problèmes d’air permet au conseil scolaire de réaliser des économies en réduisant le nombre de fois ou des spécialistes ou consultants externes sont envoyés dans les écoles pour faire des tests.

Recommandations :

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

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une 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 service (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) est tenue à jour.	Non

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le conseil a élaboré et soumis son plan d'immobilisations sur dix ans au Ministère par l'entremise du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Ce plan comprend les besoins du conseil scolaire en matière d'immobilisations pour les dix prochaines années ainsi que les besoins en matière de réfection des installations. Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire a rempli un gabarit sur ses liquidités en immobilisations, que le Ministère a approuvé en janvier 2009.

Les projets d'immobilisation découlent d'une consultation entre les agents de supervision et la direction de l'éducation et la gérante du service d'installations. Le plan d'immobilisations décennal est revu toutes les deux ou trois années en fonction des besoins des écoles, comme l'agrandissement ou la rénovation d'ateliers, et du financement annoncé par le Ministère.

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

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

La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports dans le cadre du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles. Les données financières du SIIS font l'objet d'un examen au minimum deux fois par année.

Le conseil scolaire est un conseil scolaire en baisse d'effectif. Le conseil scolaire a fermé deux écoles il y a quelques années. Lorsque le conseil scolaire doit prendre des décisions en matière d'immobilisations, il prend en compte le contexte de baisse des effectifs auquel il fait face actuellement. Ainsi, suite à l'incendie d'une école, le conseil scolaire a décidé de ne pas rebâtir l'école et de relocaliser les élèves dans d'autres écoles de la région.

Le service des installations est actuellement occupé à mettre RECAPP à jour. La dernière mise à jour remonte à 2006 lors de l'introduction dans le système de nouvelles écoles. Une mise à jour, au minimum annuelle RECAPP, est recommandée

Recommandations :

- Le service des installations devrait entreprendre une mise à jour plus régulière de RECAPP et ce afin de détenir en tout temps une image précise de l'état et de la capacité des installations du conseil scolaire.

5.6 Gestion de la construction

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

- déterminer s'il existe des processus garantissant que les conseils scolaires terminent les projets de construction à temps, dans les limites du budget et dans un souci d'économie;

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

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

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil scolaire n'a pas entrepris de projet de construction depuis 2007. Sauf la création de garderies dans ses écoles, il n'entrevoit pas, de projets construction majeure dans le futur immédiat. Dans ce contexte, le conseil scolaire n'a pas établi de politiques spécifiant des normes standardisées de construction telles qu'une superficie au sol standard ou la préférence pour certains matériaux. Dans la pratique, le conseil scolaire s'est basé, pour les projets récents, sur les paramètres et gabarits qui assurent une maîtrise des coûts tout en maximisant la sécurité. La gérante des installations compare également les coûts au pied carré à ceux des autres conseils scolaires dans le cadre des réunions du Comité de l'Immobilier, de l'Entretien et de la planification (CIEP) de l'Association des gestionnaires de l'éducation Franco-Ontarienne (AGÉFO). Si le conseil scolaire identifie des besoins de construction dans les années à venir, on encourage le conseil scolaire à mettre en place des politiques et modalités qui régissent les projets de construction.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Les projets de construction font l'objet d'un suivi régulier du budget, de la qualité et de l'échéancier. Jusqu'à ce jour, le conseil scolaire a géré la plupart des projets de construction en agissant comme entrepreneur général. Pour l'aider à gérer les sites et les projets de construction en cours, la gérante des installations s'appuie principalement sur un superviseur de chantier qui est responsable de coordonner les différents corps de métier et qui est présent sur les chantiers de façon journalière. La gérante des

installations participe à toutes les réunions de chantiers. Elle élabore les minutes des réunions et fait le suivi des dépenses dans un fichier Excel dans lequel elle ajoute les ordres de changements. Grâce à ces informations, la gérante informe la direction de l'éducation et le Conseil de tout changement. Les factures sont reçues par le secrétariat du service des installations et rentrées dans SAP sur base d'une approbation préalable de la facture par la gérante du service. Les comptes payables exécutent ensuite le paiement de la facture approuvée.

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

La gérante des installations scolaires présente des mises à jour aux conseillères et conseillers scolaires quant aux projets d'immobilisations.

Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels Le service des installations dispose d'une liste approuvée d'entrepreneurs appelée 'liste verte'. Pour les entrepreneurs approuvés dans le cadre de cette liste verte, le conseil scolaire dispose des différents documents tels que les preuves d'assurance, les vérifications des antécédents criminels et autres pièces d'information nécessaires qui permettent au conseil scolaire de gagner du temps au niveau de la présélection.

Recommandations :

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

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

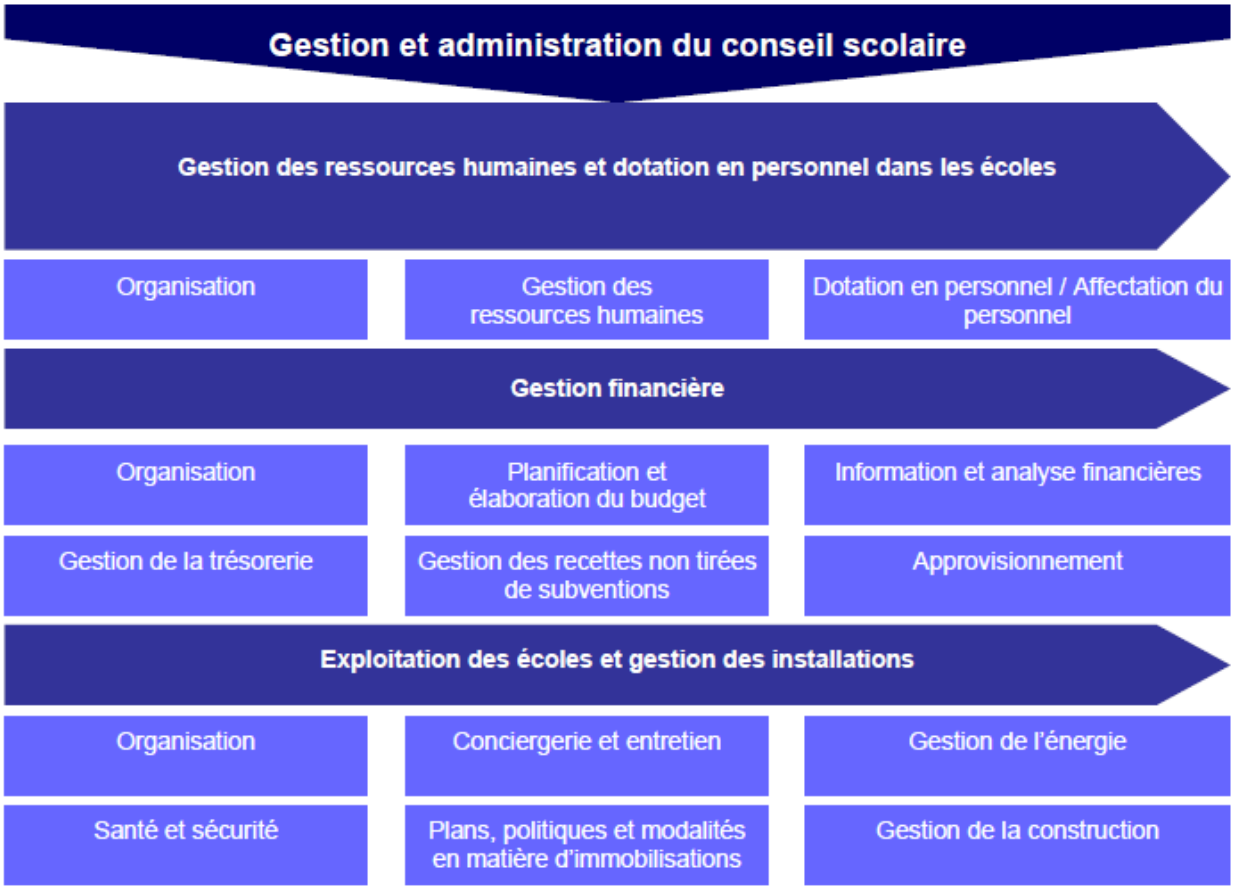
Afin de pouvoir effectuer un Examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'Examen opérationnel.

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

Portée de l'Examen opérationnel

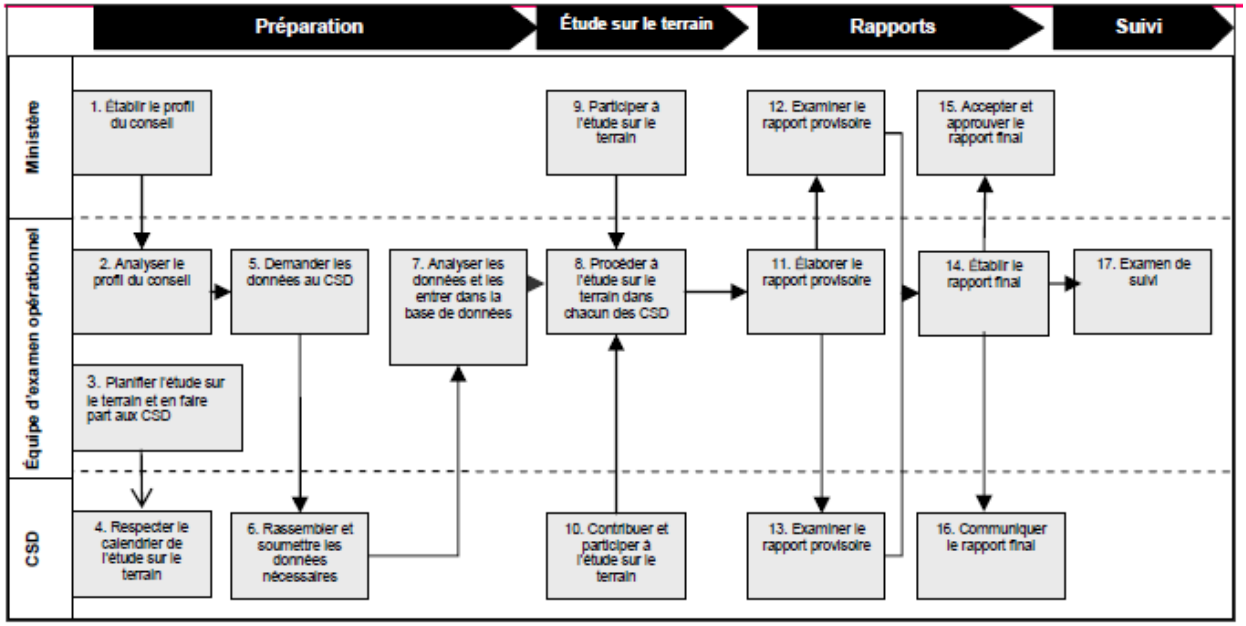
L'Examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. On examinera chaque processus en fonction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



Processus suivi pour l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

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

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

Activité principale	Description
Élaborer le rapport proviso ire	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.

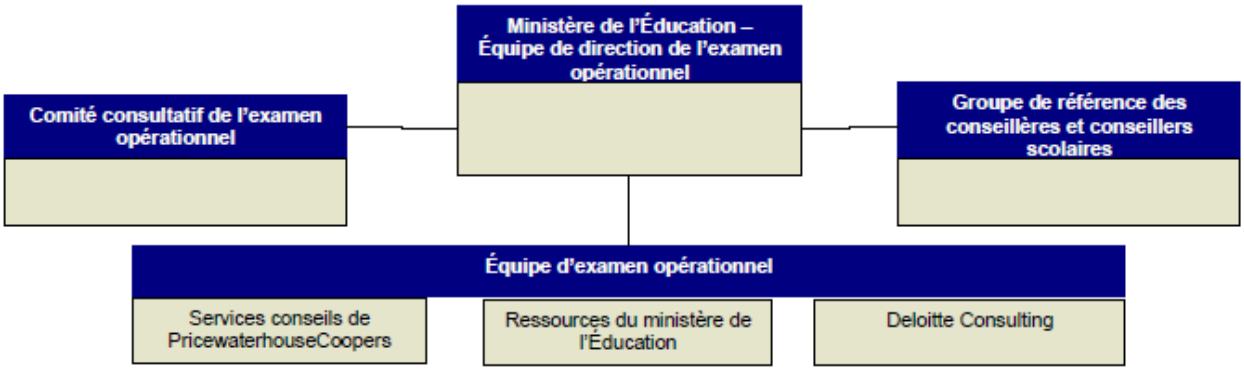
Phase: Suivi

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 service et de sociétés conseils durant l'examen d'aspects précis des conseils scolaires.

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



Limites de l'Examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'Examen opérationnel du conseil scolaire de district catholique des Grandes Rivières de l'Ontario. 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 scolaire devrait clairement définir et documenter la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice de l'éducation afin de favoriser des relations de travail efficaces.
2.	Dans son plan d'amélioration annuel du conseil scolaire, la direction devrait définir des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns pour les services scolaires et les services non scolaires et être en ligne avec le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. La direction devrait envisager de présenter des rapports périodiques sur les progrès encourus par rapport au plan d'amélioration annuel du conseil scolaire aux conseillères et conseillers scolaires.
3.	La direction de l'éducation devrait revoir la structure organisationnelle du conseil scolaire en identifiant et en documentant les coûts et avantages associés à la tenue d'un siège social et de trois points de services sur son territoire par rapport à une organisation plus centralisée de l'administration tel que pratiquée par la majorité des conseils scolaires de district de l'Ontario.
4.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs. Le conseil scolaire devrait clairement définir et documenter la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice de l'éducation afin de favoriser des relations de travail efficaces.

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

Nº	Recommandations
5.	Le service des ressources humaines devrait développer un plan annuel de service comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale du détail des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.
6.	Le conseil scolaire devrait encourager les cadres supérieurs du service des RH à obtenir les titres professionnels appropriés tels que la certification de « Conseiller en Ressources Humaines Agréé »(CRHA)
7.	Le service des ressources humaines devrait offrir régulièrement et selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités en matière de ressources humaines.
8.	Le service des ressources humaines devrait compléter sa politique sur l'évaluation du personnel avec des politiques sur l'évaluation du rendement des différents groupes de

Nº	Recommandations
	personnel non-enseignant et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation des employés du conseil scolaire.
9.	Le service des ressources humaines devrait développer et mettre en place des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.
10.	Le service des ressources humaines devrait élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de politiques et procédures en vue de réduire l'absentéisme, l'utilisation de méthodes de suivi du taux d'absentéisme des différents groupes d'employés du conseil scolaire, ainsi que l'élaboration de rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir le comité exécutif et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.
11.	Le service des ressources humaines devrait instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.
12.	Le conseil scolaire devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle du personnel afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillers et conseillères scolaires.
13.	Le conseil scolaire devrait envisager de mener une comparaison des coûts de la dotation en personnel avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.

Gestion financière

Nº	Recommandations
14.	Le service des finances devrait développer un plan annuel de service comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale du détail des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.
15.	Le conseil scolaire devrait envisager de consolider le personnel du service des finances à un seul endroit et ce afin de profiter des économies d'échelle et d'augmenter l'efficacité opérationnelle de l'administration du conseil scolaire.
16.	Le service des finances devrait offrir régulièrement et selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières ainsi que des séances de formation ou de perfectionnement professionnel.
17.	Le service des finances devrait documenter le processus d'élaboration du budget annuel dans une politique afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillères et conseillers scolaires.
18.	Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées.
19.	Le service des finances devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport.

Nº	Recommandations
20.	Le conseil scolaire devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion. Le service des finances pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.
21.	Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.
22.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager d'avoir des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de finance et de vérification.
23.	Le conseil scolaire devrait développer une politique d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la Loi sur l'éducation.
24.	Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil.
25.	Le service des finances devrait envisager l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions d'un montant minimum à déterminer.
26.	Le conseil scolaire devrait augmenter son utilisation des consortiums d'achats afin de réaliser des économies.
27.	Le service des finances devrait définir des niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités dans sa politique d'approvisionnement. Une fois les niveaux de pouvoir d'achat établis, le service devrait s'assurer qu'ils soient communiqués au personnel et élaborer des processus de surveillance de cette politique.
28.	Le conseil scolaire devrait envisager d'étendre l'utilisation des cartes de crédit au sein du conseil scolaire afin de raccourcir le délai d'approvisionnement et de réduire le nombre de bons de commande et de factures à payer aux fournisseurs.
29.	Le service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nº	Recommandations
30.	Le service des installations scolaires devrait développer un plan annuel de service comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale du détail des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des installations établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.
31.	Le service des installations scolaires devrait entreprendre son projet de mettre à jour les descriptions de tâches du personnel ainsi que l'organigramme du service. L'organigramme détaillé du service des installations devrait être accessible au public sur le site Web du conseil scolaire et les descriptions des tâches bien comprises par tous les membres du personnel.

Nº	Recommandations
32.	Le comité éco-énergétique devrait développer d'un un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Le conseil scolaire devrait également présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
33.	Le conseil scolaire devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation aux écoles.
34.	Le service des installations devrait entreprendre une mise à jour plus régulière de RECAPP et ce afin de détenir en tout temps d'une image précise de l'état et de la capacité des installations du conseil scolaire.