

**Ministère de l'Éducation**

**Rapport d'examen opérationnel  
Conseil scolaire de district catholique  
du Nouvel-Ontario**

**Avril 2009**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
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
<b>1. Contexte et aperçu.....</b>	<b>11</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	11
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	11
1.3 Rendement des élèves .....	13
1.4 Sommaire financier .....	14
1.5 Statistiques clés du conseil scolaire.....	15
<b>2. Gestion et administration du conseil scolaire — conclusions et recommandations .....</b>	<b>18</b>
Établissement d'un modèle de gestion efficace .....	20
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan d'amélioration annuel du conseil scolaire .....	21
Processus de prise de décision .....	22
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	23
Participation des intervenants.....	24
Recommandations :.....	25
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles — conclusions et recommandations .....</b>	<b>26</b>
3.1 Organisation .....	26
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	27
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	28
Surveillance et communication des politiques .....	29

	Recommandation : .....	29
3.2	Gestion des ressources humaines.....	30
	Recrutement du personnel.....	32
	Relations de travail .....	33
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	33
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité .....	34
	Gestion des données sur les ressources humaines et la paie .....	35
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	35
	Suivi de la satisfaction du personnel.....	36
	Recommandations : .....	36
3.3	Dotation en personnel et affectation du personnel dans les écoles .....	37
	Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel .....	38
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	39
	Comparaison des coûts avec ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement.....	39
	Recommandations : .....	40
<b>4.</b>	<b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>41</b>
4.1	Organisation des finances .....	41
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	42
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	43
	Surveillance et communication des politiques .....	43
	Recommandations : .....	44
4.2	Planification et élaboration du budget.....	44
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	45
	Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget .....	46
	Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	47
	Recommandations : .....	47
4.3	Information et analyse financières .....	48
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière .....	49
	Rapports financiers intermédiaires et annuels .....	49
	Vérification .....	50
	Recommandations : .....	51
4.4	Gestion de la trésorerie.....	52

	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	53
	Gestion des fonds dans les écoles .....	53
	Recommandations : .....	54
4.5	Gestion des revenus non tirés de subventions .....	54
	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions .....	56
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions.....	56
	Recommandation : .....	57
4.6	Approvisionnement .....	57
	Politiques et modalités d'approvisionnement .....	59
	Participation à des consortiums d'achat.....	60
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	60
	Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles.....	61
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement .....	62
	Utilisation du transfert électronique de fonds .....	62
	Recommandations .....	62
<b>5.</b>	<b>Exploitation des écoles et gestion des installations — conclusions et recommandations .....</b>	<b>64</b>
5.1	Organisation .....	64
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	66
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	66
	Surveillance et communication des politiques .....	67
	Recommandation : .....	67
5.2	Conciergerie et entretien.....	68
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien .....	69
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel .....	70
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	70
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	71
	Système de gestion, surveillance et soutien des projets.....	72
	Évaluation du modèle de prestation des services du conseil.....	72
	Recommandations : .....	72
5.3	Gestion de l'énergie .....	73

	Plan de gestion de l'énergie.....	74
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	75
	Recommandations :.....	76
5.4	Santé et sécurité.....	76
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans en matière de santé et de sécurité.....	77
	Recommandation :.....	79
5.5	Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations.....	79
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations.....	81
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	82
	Recommandation :.....	82
5.6	Gestion de la construction.....	82
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations.....	83
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction.....	83
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	84
	Recommandation :.....	84
<b>Annexes</b>	.....	<b>85</b>
	Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel.....	85
	Objectifs de l'examen opérationnel.....	85
	Portée de l'examen opérationnel.....	85
	Aperçu de la démarche d'examen opérationnel.....	86
	Équipe d'examen opérationnel.....	89
	Limites de l'examen.....	89
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	91

## Résumé

Le présent rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario formulées par l'Équipe d'examen opérationnel formée d'expertesconseil 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 23 février 2008, 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 du Nouvel-Ontario est bien géré. Entre autres points forts cernés au sein du conseil scolaire, notons un mandat clairement énoncé visant la réussite des élèves ainsi qu'une solide équipe de direction composée de membres unis par un même esprit qui communiquent efficacement et partagent une vision commune. Ils suivent l'évolution de l'effectif et surveillent les niveaux de dotation, investissent dans des mesures favorisant le développement du leadership et mettent en œuvre des processus budgétaires efficaces. La section suivante résume les conclusions et les recommandations formulées pour chacun des domaines fonctionnels examinés. Les autres sections du rapport contiennent des renseignements détaillés à ce sujet.

## Gestion et administration du conseil scolaire

Le conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario est caractérisé par une relation de confiance et de respect entre l'administration et les conseillères et conseillers scolaires. La structure de gestion du conseil scolaire s'appuie sur un Conseil de onze conseillères et conseillers scolaires. Au niveau de l'administration, le comité exécutif<sup>1</sup>, au sein duquel sont représentés les membres de l'administration principale, est constitué de la directrice de l'éducation, de deux surintendants et d'une surintendante-adjointe à l'éducation, d'une surintendante d'affaires et de finances et du directeur du service des ressources humaines. La répartition des tâches et des responsabilités entre les membres du comité exécutif est clairement définie et documentée. La répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice de l'éducation n'est ni clairement définie ni documentée.

La mission, la vision, les priorités, ainsi que les objectifs du conseil scolaire pour la période 2008 à 2012 et les indicateurs de rendement associés à chacune des cinq orientations systémiques du Conseil ont été formulés par la direction d'éducation en collaboration avec les conseillères et les conseillers scolaires et les principaux intervenants du conseil scolaire dans le cadre d'un vaste processus de consultation lancé en janvier 2008 par la nouvelle directrice de l'éducation. L'adoption du plan pluriannuel stratégique par le Conseil est prévue pour juin 2009. Le conseil scolaire dispose d'un plan d'amélioration annuel 2008-2009 qui comporte des objectifs SMART et tient compte des cinq orientations systémiques et des priorités du conseil scolaire. La directrice de l'éducation rapporte les résultats du conseil scolaire par rapport au plan d'amélioration annuel dans son rapport annuel.

Le conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario ne dispose pas de politiques mais compte un grand nombre de lignes de conduites opérationnelles et de directives administratives qui sont accessibles au public via le site Web du conseil scolaire.

Le processus décisionnel du conseil scolaire est guidé principalement par le comité exécutif et le comité directeur du Conseil. Le comité directeur est composé du président du Conseil, du vice-président du Conseil, de la directrice de l'éducation et de la surintendante d'affaires et de finances. Le conseil scolaire a également mis sur pied cinq comités spéciaux pour examiner les questions particulières et y répondre. Le conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario ne dispose pas de processus formels de prise de décision documentés et s'appuie sur la pratique courante des dernières dix années en matière de prise de décision.

---

<sup>1</sup> Le comité au sein duquel sont représentés les membres de l'administration principale est appelé conseil d'administration par le conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario. Afin d'éviter toute confusion entre le conseil administration du Conseil, le terme utilisé dans le reste du document pour désigner le comité des membres de l'administration principale est le comité exécutif.

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble bien établie et efficace. La direction a établi un plan de relève formel pour les surintendants et les directions d'école afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions. Un organigramme présentant les différentes surintendances et services connexes du conseil est publié sur le site Web du conseil scolaire.

### **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.
- Le conseil scolaire gagnerait à compléter le caractère opérationnel des lignes de conduite existantes par des politiques d'un niveau plus stratégique. Ceci permettrait au conseil scolaire de fonctionner de façon plus efficace et efficiente en évitant le traitement de points opérationnels par le Conseil. Une fois les politiques développées, le conseil scolaire devrait établir un cycle d'examen régulier des politiques, des lignes de conduites et directives administratives afin de s'assurer qu'elles sont mises à jour et communiquées régulièrement.

### **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 bon nombre des pratiques exemplaires utilisées, notamment les suivantes :

- Le service des ressources humaines communique régulièrement avec les intervenants au sujet des lignes de conduite et procédures en matière de ressources humaines grâce à des rencontres avec les directions d'école et les syndicats, à des séances de formation et à la distribution de trousseaux d'informations sur l'assiduité, les mesures disciplinaires et le bien-être au travail.
- Le service des ressources humaines maintient une communication ouverte et positive avec les syndicats grâce à diverses pratiques dont le contact journalier du directeur des ressources humaines avec les représentants syndicaux, l'organisation de séances de formation sur la façon de prévenir les griefs et l'utilisation d'une démarche proactive de règlement des problèmes au sein du conseil scolaire. Grâce à ces pratiques, seulement dix pourcent des griefs se rendent en arbitrage.
- Le service des ressources humaines a des procédures et des systèmes en place pour assurer le suivi de l'assiduité des employés et encourager leur responsabilisation. Le service des ressources humaines est actuellement occupé

à mettre en place deux logiciels qui permettront d'améliorer l'efficacité du service en automatisant le processus de signalisation des absences et en informatisant la gestion des absences et des invalidités.

- Le service des ressources humaines a des processus d'évaluation du rendement pour le personnel enseignant, les directions et les directions adjointes, les éducateurs, les superviseurs du midi, et le personnel de bureau. L'évaluation du rendement du personnel enseignant est gérée à l'aide d'un logiciel développé au sein du conseil contenant les outils ainsi que le calendrier d'évaluation. Le conseil scolaire prévoit étendre l'utilisation de cet outil pour la gestion du processus d'évaluation de tous les employés.
- Le processus de prévision de l'effectif du conseil scolaire 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).

#### **Recommandations :**

- Le plan annuel du service des ressources humaines gagnerait à être actualisé et à adopter le modèle utilisé par les autres services tel que la conciergerie, les immobilisations ou les finances, de sorte que la direction pourrait assigner directement des responsabilités pour les actions à entreprendre quant à chacune des priorités. Les mesures de rendement, les échéanciers et les besoins en ressources seraient compatibles avec le modèle du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait compléter ses lignes de conduite existantes sur l'évaluation du personnel afin que l'évaluation de tous les groupes d'employés du conseil scolaire incluant le personnel non scolaire soit documentée et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus pour tous les employés du conseil scolaire.
- Le service des ressources humaines devrait présenter des rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir l'équipe administrative et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.
- Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.

- Pour avoir une meilleure connaissance de la satisfaction des employés, le service des ressources humaines devrait régulièrement mener des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employés.
- Le service des ressources humaines devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions. Comme pour les sondages auprès des employés et employées, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique régissant le processus existante 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.

## **Gestion financière**

Le service des finances a obtenu des résultats positifs grâce à la mise en œuvre d'un bon nombre de pratiques exemplaires :

- Les objectifs et le plan d'amélioration annuel du service des finances sont harmonisés avec les objectifs stratégiques du conseil scolaire.
- Le processus de prévision budgétaire du conseil scolaire est établi par centre de coûts et repose sur une démarche à la fois descendante (niveau du conseil scolaire, analyse des tendances) et ascendante (niveau local, responsable budgétaire).
- Le service des finances 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 dispose de plusieurs lignes de conduite régissant divers aspects de l'approvisionnement comme l'acquisition de biens et de services de qualité, l'utilisation de cartes d'achat ou les processus appel d'offres.
- Le conseil scolaire participe à de nombreux consortiums d'achat, notamment pour l'achat d'électricité, de gaz naturel, de fournitures de conciergeries, de papier et de services, à des fins d'économie et de commodité.

- Le service des finances 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.

### **Recommandations :**

- Le service des finances devrait mettre des méthodes en place pour assurer le respect des lignes de conduite en matière de finances. Ces méthodes devraient inclure, entre autres, la communication périodique des lignes de conduite à l'ensemble du personnel concerné par les lignes de conduite ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité du personnel aux lignes de conduites.
- 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 et 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.
- Le service des finances devrait s'assurer que le budget annuel présenté aux fins d'approbation est clairement lié aux buts et priorités approuvés par le Conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves.
- Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité des finances et 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 pour inclure des notes explicatives d'accompagnement qui offrent des explications supplémentaires sur la nature et les répercussions des écarts budgétaires éventuels rencontrés pendant l'année. Le conseil scolaire devrait s'assurer que le Conseil et le comité des finances reçoivent des rapports intermédiaires périodiques.
- 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.

- Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un comité de vérification chargé de la surveillance du processus de vérification. Le comité aurait pour mandat d'examiner les états financiers annuels vérifiés, la nomination annuelle de vérificateurs externe, le plan de vérification annuel, la lettre de recommandations et d'autres questions relatives à la vérification annuel des états financiers; le rapport trimestriel du trésorier; toute autre question relative au conseil scolaire. Le conseil scolaire pourrait également envisager de modifier le mandat du comité des finances actuel pour inclure la surveillance du processus de vérification et évitant la constitution de trop nombreux comités.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification ou du comité des finances au mandat élargi.
- 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 et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au comité exécutif et au Conseil.
- Le service des finances devrait envisager dans la mesure possible l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions d'un montant minimum à déterminer. La direction pourrait par exemple envisager un système d'enregistrement et de paiement électronique pour ses programmes d'éducation permanente.
- 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 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
- Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour l'ensemble des achats du conseil scolaire. Pour augmenter l'efficacité, le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement automatique et non manuel est utilisé lorsque cela est approprié.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

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

- Les objectifs et les plans annuels d'amélioration des services conciergerie/entretien et immobilisations sont harmonisés avec les objectifs stratégiques du conseil scolaire.
- Le service conciergerie et entretien a élaboré un modèle d'affectation des ressources qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources en matière de conciergerie.
- Le conseil scolaire établit des plans d'entretien annuels qui portent 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. Les priorités sont ensuite intégrées au plan annuel d'entretien. Cela permet de faire en sorte que les écoles soient maintenues dans le meilleur état possible pour favoriser l'amélioration du rendement des élèves et la productivité des employés.
- Le service conciergerie et entretien a mis en place diverses activités de gestion de l'énergie dans ses écoles incluant l'acquisition de nouveaux systèmes tels que des systèmes de ventilation avec récupération d'énergie, des contrôles et thermostats programmables ou des systèmes de contrôles informatisés et le suivi de la consommation d'énergie par école au travers d'un outil développé à l'interne. Le conseil a construit des écoles 'vertes' lors des dernières années.
- Le conseil scolaire a préparé un plan directeur d'urgence. Le plan servira de guide de fonctionnement et d'outil de prise de décisions afin de réduire le temps de réponse et les risques pour les élèves et le personnel en précisant les rôles et responsabilités.
- Le service de conciergerie et d'entretien a mis sur pied un programme de formation annuel exhaustif 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. Les besoins en formation sont identifiés au travers d'un comité mixte sur lequel siègent des représentants du syndicat et du conseil scolaire dont le responsable du service de conciergerie et d'entretien et la responsable chargée de la santé et de la sécurité au travail.

- Le conseil scolaire a mis en place un groupe de travail sur l'accessibilité avec pour mission d'effectuer des recherches sur les obstacles pour les personnes handicapées dans les installations.
- Le service de conciergerie et d'entretien utilise un système électronique d'enregistrement des bons de travail pour augmenter son efficacité en matière de gestion des installations.

### **Recommandations :**

- Le service de conciergerie et d'entretien et le service des immobilisations devraient mettre des méthodes en place pour assurer le respect des lignes de conduite en matière d'exploitation des écoles et de gestion des installations. Ces méthodes devraient inclure, entre autres, la communication périodique des lignes de conduite à l'ensemble du personnel concerné par les lignes de conduite ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité aux lignes de conduites.
- Le service de conciergerie et d'entretien devrait établir des normes de propreté dans l'ensemble de ses écoles afin d'assurer la constance du niveau de service et la surveillance de tous les sites. Une fois que les normes seront mises en place, la direction devrait veiller à ce que les résultats soient surveillés et mesurés, et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.
- Le service de conciergerie et d'entretien devrait entreprendre son plan visant à mettre en place un système de gestion du stock permettant au service de conciergerie de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l'énergie contenant des objectifs de réduction de la consommation, des activités clés, un calendrier d'exécution, des indicateurs de succès et une attribution des responsabilités afin de compléter la stratégie du conseil scolaire en matière de conservation de l'énergie.
- Une fois le plan pluriannuel de gestion de l'énergie du conseil scolaire établi, le service de conciergerie et d'entretien devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
- Le service de conciergerie et d'entretien devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. Ceci permettrait d'appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie en éliminant la tâche de consolidation manuelle des données, de même que de réduire la charge de travail du service des comptes créditeurs.

Étant donné la diversité géographique du conseil scolaire, il est peu probable que le conseil scolaire puisse consolider la facturation des services publics de tous les établissements. Toutefois, on incite la direction à explorer des occasions de consolider la facturation des services publics dans les centres urbains, comme Sudbury, pour accroître l'efficacité énergétique.

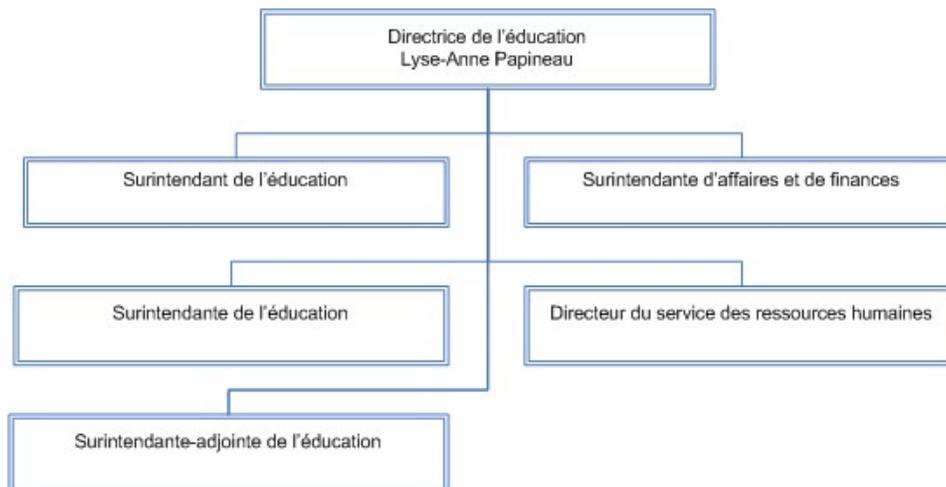
- Le conseil scolaire devrait demander aux conseillères et conseillers scolaires d'approuver une politique relative à l'examen des installations destinées aux élèves afin d'être en mesure de gérer efficacement les éventuels futurs cas de fermeture d'école.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une liste approuvée de prestataires de services professionnels sujette à des révisions périodiques.

## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario est responsable de l'éducation catholique en langue française dans les établissements des comtés de Chapleau, Michipicoten, Rive Nord, Sault Ste. Marie et Sudbury. Le conseil offre l'éducation aux paliers élémentaire et secondaire à près de 7500 élèves qui fréquentent 26 écoles élémentaires et 9 écoles secondaires et un centre d'éducation aux adultes selon les données du conseil. Le conseil scolaire compte des établissements qui couvrent plus de 16 189 kilomètres carrés.

Le tableau suivant présente l'équipe administrative du conseil scolaire : Les responsabilités et dossiers attribués à chaque membre de l'équipe administrative sont clairement documentés et revus chaque année.



### 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le document intitulé 'Mission et vision du Conseil scolaire catholique du NouvelOntario 2008-2012' précise la mission et les priorités du conseil scolaire :

La mission est définie comme suit :

*'Animé par l'Esprit de Jésus et par notre héritage francophone, le Conseil en collaboration avec ses élèves, ses parents, ses paroisses, ses communautés et son personnel, offre un milieu propice à l'apprentissage et un programme éducatif de qualité de la petite enfance à l'âge adulte.'*

Les priorités du conseil scolaire sont définies par groupe d'intervenants:

- Élève
  - Développer les compétences essentielles de nos élèves en littératie et en numératie
  - Développer l'identité catholique et francophone de nos élèves et de notre personnel
- Personnel
  - Développer la capacité du personnel à œuvrer dans un milieu francophone et catholique
  - Développer une culture de collaboration
- Parents et communauté
  - Engager les parents et la communauté
- Conseil
  - Recruter et retenir les élèves
  - Offrir un milieu propice à l'apprentissage

Le conseil scolaire a défini des résultats mesurables pour chacune de ses priorités et s'est basé sur la politique d'aménagement linguistique du Ministère de l'éducation pour identifier ses orientations stratégiques. Le tableau de planification stratégique 2008-2012 du conseil propose cinq orientations systémiques :

1. l'apprentissage définit comme la capacité accrue à acquérir les compétences en littératie, en numératie et en communication orale afin de maximiser l'apprentissage et la construction identitaire;
2. la construction identitaire et
3. le leadership participatif ; définis tous deux comme la capacité accrue à œuvrer en milieu minoritaire afin d'appuyer les apprentissages scolaires et le développement identitaire de chaque élève;
4. l'engagement parental et communautaire définit comme la capacité accrue à participer à la vie scolaire de son enfant et à l'épanouissement de la communauté catholique française; et

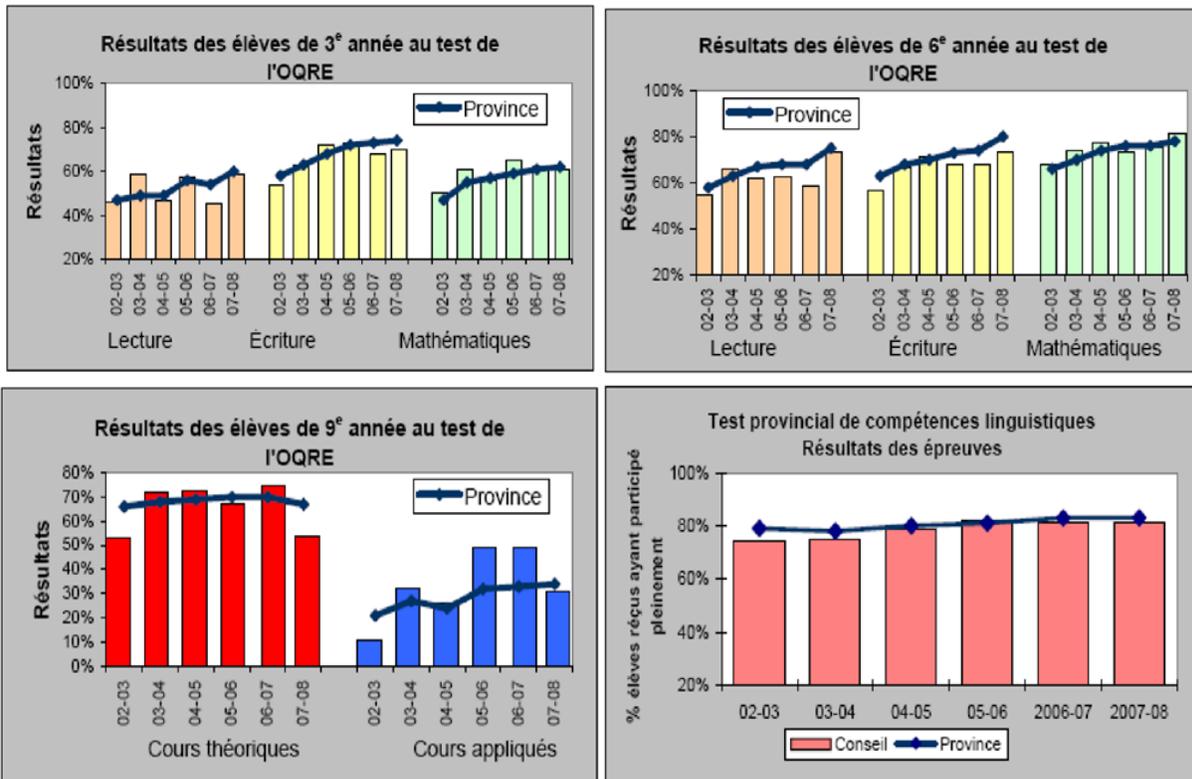
- la vitalité institutionnelle, c'est-à-dire la capacité accrue à maintenir et à augmenter l'effectif scolaire afin de contribuer à la vitalité des écoles catholiques de langue française.

### 1.3 Rendement des élèves

Le conseil scolaire participe à un effort concerté visant à améliorer la réussite des élèves, comme le montrent les résultats aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation de l'Ontario (OQRE).

Le conseil scolaire a élaboré un plan stratégique d'amélioration à l'échelle du système. Ce plan met l'accent sur de meilleurs résultats des élèves en matière de littératie et de numératie.

Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE et au Test de compétences linguistiques des écoles secondaires de l'Ontario (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 et a accumulé des réserves importantes au cours des dernières années.

### Données financières - résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Subventions générales	74 295 028 \$	76 721 189 \$	84 473 966 \$
Impôt local	12 127 594 \$	11 854 000 \$	11 756 682 \$
Revenus du conseil scolaire	2 049 598 \$	2 202 964 \$	557 242 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	7 856 468 \$	8 465 345 \$	4 485 203 \$
<b>Total des revenus (Annexe 9)</b>	<b>96 328 688 \$</b>	<b>99 243 498 \$</b>	<b>101 273 093 \$</b>

### Summary Financial Data (Dépenses )

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Dépenses de fonctionnement	81 824 700 \$	85 600 167 \$	91 150 007 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	13 655 220 \$	13 332 603 \$	9 613 665 \$
Virement à/de la réserve	848 768 \$	310 728 \$	509 421 \$
<b>Total des dépenses</b>	<b>96 328 688 \$</b>	<b>99 243 498 \$</b>	<b>101 273 093 \$</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>

### Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Gratifications de retraite	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour les fonds de caisse	1 149 572 \$	1 149 574 \$	1 199 574 \$
Activités scolaires	0 \$	0 \$	0 \$
CSPAAT	0 \$	0 \$	0 \$
Autres	0 \$	0 \$	0 \$

<b>Réserves et revenus reportés du conseil scolaire</b>	<b>États financiers 2005-2006</b>	<b>États financiers 2006-2007</b>	<b>Prévisions révisées 2007-2008</b>
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	1 722 705 \$	2 122 004 \$	0 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	0 \$	760 957 \$	3 342 382 \$
Total des fonds de réserve	2 872 277 \$	4 032 535 \$	4 541 956 \$
Réserve pour dépenses de classe	2 030 689 \$	2 030 689 \$	2 030 689 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0 \$	0 \$
Réserves pour écoles éloignées	0 \$	0 \$	0 \$
Installations destinées aux élèves	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour l'amélioration des programmes	2 015 440 \$	2 015 440 \$	1 021 343 \$
Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0 \$	0 \$
Autres revenus reportés de fonctionnement	0 \$	0 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	0 \$	0 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition - autre	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve CPM/CPC	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	0 \$	0 \$	0 \$
Autres revenus reportés d'immobilisations	0 \$	0 \$	0 \$
Total des revenus reportés	4 046 129 \$	4 046 129 \$	3 052 032 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	6 918 406 \$	8 078 664 \$	7 593 988 \$

## 1.5 Statistiques clés du conseil scolaire

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

### Effectif de l'école de jour

<b>Effectif de l'école de jour</b>	<b>Chiffres réels 2002-2003</b>	<b>Prévisions révisées 2007-2008</b>
EQM de l'école de jour – élémentaire	5 302	4 632
EQM de l'école de jour – secondaire	2 371	2 153
<b>Effectif total de l'école de jour</b>	<b>7 673</b>	<b>6 784</b>

## Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2007-2008
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	82%	92%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	94%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	20.87	21.45
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	75%	100%
Pourc. de classes à années multiples	15%	22%

## Personnel

Personnel	2003-2004	2007-2008
Enseignantes et enseignants	532	562
Aides-enseignantes et aides-enseignants	64	103
Autres personnes-ressources pour les élèves	68	95
Personnel administratif de l'école	55	41
Personnel de bureau de l'école	41	44
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	88	91
Autre personnel hors classe	40	49
<b>Total du personnel</b>	<b>887</b>	<b>985</b>
Rapport élèves-enseignant	1:14	1:12
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) <sup>2</sup>	115,5	145,3
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	81,30%	80,70%

## Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2007-2008
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	6 382 690 \$	10 942 163 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	6 977 451 \$	9 314 127 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>-594 761 \$</b>	<b>1 628 036 \$</b>

<sup>2</sup> Note : En fonction de l'effectif des classes et de l'éducation de l'enfance en difficulté

## Utilisation des écoles

<b>Utilisation des écoles</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2007-2008</b>
Nombre d'écoles	40	39
Effectif total de l'école de jour	7 673	6 784
Capacité totale (places)	12 737	11 942
<b>% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)</b>	<b>60,20%</b>	<b>56,80%</b>
<b>Superficie du conseil scolaire (km<sup>2</sup>)</b>	<b>17 995</b>	<b>17 995</b>
<b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

## 2. Gestion et administration du conseil scolaire — conclusions et recommandations

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

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

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

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

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Le modèle de gouvernance du conseil scolaire définit clairement la répartition des tâches entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice et le directeur de l'éducation. Le conseil a établi des tâches et des responsabilités clairement définies pour favoriser des relations de travail efficaces.	Non

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

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et les 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 les cadres supérieurs élaborent un plan d'amélioration annuel tenant compte des buts et priorités du conseil scolaire, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil et comporte des objectifs SMART (stratégique, mesurable, réalisable, réaliste, limité dans le temps).	Oui
Les cadres supérieurs rendent des comptes au conseil périodiquement/annuellement sur l'état et les résultats du plan annuel d'amélioration du conseil.	Oui

## Processus de prise de décision

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont établi les processus appropriés pour la prise de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de rendement opérationnel.	Oui
Les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que la direction ont des processus appropriés d'établissement et d'entretien régulier des politiques afin que le conseil scolaire fonctionne de façon efficace et efficiente. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.	Non

## Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Oui
La direction a établi un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des principaux gestionnaires et administrateurs.	Oui
Un organigramme des services (accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil scolaire.	Oui

## Participation des intervenants

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que la direction sollicitent activement et régulièrement les intervenants internes et externes grâce à divers moyens de communication (p. ex., sites Web, courriels, notes de service, assemblées publiques, etc.).	Oui
Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels appartiennent et participent aux comités de secteur des associations provinciales et/ou aux groupes de travail du ministère.	Oui

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario est caractérisé par une relation de confiance et de respect entre l'administration et les conseillères et conseillers scolaires. Le Conseil compte dix conseillères et conseillers scolaires qui siègent en moyenne depuis six ans. De plus, deux élèves sont élus pour siéger au conseil scolaire en tant que conseillères et conseillers scolaires. Au niveau de l'administration, l'équipe administrative est constituée de la directrice de l'éducation, de deux surintendants et d'une surintendante-adjointe à l'éducation, d'une surintendante d'affaires et de finances et du directeur du service des ressources humaines.

Le conseil scolaire n'a pas défini de modèle de gouvernance particulier depuis sa création il y a dix ans. Les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires et de la directrice d'éducation ne sont pas clairement définis ni documentés. Au cours de l'année à venir, le conseil scolaire prévoit développer une politique sur la gouvernance afin de remédier au manque de définition et de formalisation des rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et l'administration.

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

Depuis son arrivée en fonction en janvier 2008, la directrice de l'éducation collabore activement avec les membres de l'administration et les conseillères et les conseillers scolaires dans le cadre d'un vaste processus de consultation avec les principaux intervenants du conseil scolaire pour établir les orientations stratégiques du conseil. Un plan a été développé et mis en œuvre au début de l'année 2008 pour guider le processus de révision de la mission et vision du Conseil et l'élaboration du plan stratégique. Au printemps 2008, la directrice de l'éducation en consultation avec les directions d'école et de service, le personnel des écoles ainsi que les conseils d'école a révisé la mission et la vision du conseil qui furent par la suite finalisées et approuvées par le Conseil. La directrice de l'éducation a entamé par la suite, la rédaction du plan stratégique en définissant avec l'équipe administrative les résultats visés d'ici 2012 ainsi que les indicateurs de rendement. Le plan stratégique du conseil comprend cinq axes d'intervention tels que prescrits par le ministère de l'Éducation dans la Politique d'aménagement linguistique. En février 2009, l'équipe administrative avec les directions d'école et de service ont identifié des actions prioritaires pour chaque axe. Le plan stratégique est présentement à être validé par le personnel et les membres des conseils d'école.

Sur base du tableau de planification stratégique, l'équipe administrative en consultation avec les écoles et les services pédagogiques élabore un plan d'amélioration annuel en littéracie et numéracie qui précise les actions qui ont pour but d'améliorer les résultats des élèves en lecture, écriture et mathématiques. Ce plan est soumis au Secrétariat de la littératie et de la numératie. Le plan d'amélioration 2008-2009 tient compte des cinq orientations systémiques et des priorités du conseil scolaire. Il comporte des objectifs SMART et définit les actions à prendre ainsi que les responsabilités connexes. La directrice de l'éducation rapporte les réalisations du conseil scolaire par rapport au plan d'amélioration au travers d'un rapport annuel présenté au Conseil et à la communauté au travers du site Web du conseil scolaire. Le plan d'amélioration 2008-2009 incorpore exclusivement les services scolaires. Les services non scolaires sont abordés dans les plans d'amélioration des différents services de support.

Depuis le lancement du processus d'élaboration de l'orientation stratégique, la directrice de l'éducation rapporte l'état d'avancement de la planification stratégique trimestriellement aux conseillères et conseillers scolaires. L'approbation du plan stratégique 2009-2012 par le Conseil est prévue pour juin 2009. La directrice de l'éducation élabore également un rapport annuel pour informer le Conseil et la communauté des résultats du conseil scolaire. L'approbation du plan stratégique 2009-2012 par le Conseil est prévue pour juin 2009.

## Processus de prise de décision

Le processus décisionnel du conseil scolaire est guidé principalement par l'équipe administrative et le comité directeur du Conseil. Le comité directeur est composé du président du Conseil, du vice-président du Conseil, de la directrice de l'éducation et de la surintendante d'affaires et de finances. Le conseil scolaire a également mis sur pied cinq comités spéciaux pour examiner les questions particulières et y répondre. Parmi ces cinq comités on compte : le comité d'éducation catholique, le comité de participation des parents, le comité chargé de la révision des lignes de conduite, le comité pour appels à la suspension et au renvoi et le comité de finances.

Le conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario ne dispose pas de processus formels de prise de décision documentés et s'appuie sur la pratique courante des dernières dix années en matière de prise de décision pour différencier les points devant être soumis aux conseillères et aux conseillers scolaires des points devant être soumis aux cadres supérieurs.

L'élaboration de l'ordre du jour du conseil ne fait pas l'objet d'une politique ni d'une ligne de conduite particulière. Dans la pratique, l'ordre du jour du conseil est établi initialement par l'équipe administrative qui le soumet ensuite au comité directeur. Le comité directeur se rencontre une semaine avant la réunion du Conseil pour réviser l'ordre du jour soumis par l'équipe administrative et décider d'ajouter ou d'enlever des points à ce dernier.

Le conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario ne dispose pas de politiques mais compte un grand nombre de lignes de conduites opérationnelles et de directives administratives qui sont accessibles au public via le site Web du conseil scolaire. Les membres de l'administration principale sont responsables de l'élaboration, de la mise en œuvre et du maintien des lignes de conduite et directives administratives. Les lignes de conduite et directives administratives ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté. La révision de lignes de conduites existantes ou l'élaboration de nouvelles lignes et directives survient généralement en réaction à la prise de connaissance de nouvelles exigences ministérielles ou législatives. Les surintendances sont responsables de l'élaboration ou de la révision des lignes de conduite dans leur domaine d'activités. Un comité chargé de la révision des lignes de conduite constitué de trois conseillères et conseillers scolaires et la directrice de l'éducation se rencontre alors afin de recommander des modifications au Conseil. Le processus prend environ un mois.

Le conseil scolaire est actuellement en train de réviser le processus décisionnel ainsi que le nombre de comités afin de réduire le nombre de points discutés au Conseil. La directrice de l'éducation prévoit développer des politiques en collaboration avec le Conseil et les membres de l'administration et revoir les lignes de conduite et directives administratives existantes. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait

envisager d'établir un cycle d'examen régulier des politiques, afin de s'assurer qu'elles sont mises à jour et communiquées régulièrement et documenter le processus décisionnel incluant le processus de création et d'approbation des principales priorités et orientations stratégiques.

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

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble bien établie et efficace. Les responsabilités des six membres de l'équipe administrative sont clairement définies et documentées dans un document intitulé 'responsabilités et dossiers' qui gagnerait à être publié sur le site Web du conseil scolaire. Le comité exécutif est composé de la directrice de l'éducation, de quatre surintendants et d'un directeur. Une surintendante, un surintendant et une surintendante-adjointe se rapportent à la directrice de l'éducation pour les matières académiques. La surintendante d'affaires et de finances et le directeur du service des ressources humaines se rapportent à la directrice de l'éducation pour les affaires nonacadémiques. Jusqu'à récemment, l'équipe administrative se rencontrait tous les lundis. À l'avenir, le conseil envisage de se rencontrer toutes les deux semaines tout en gardant la possibilité de se rencontrer hebdomadairement en cas de besoin.

Les deux surintendants et la surintendante-adjointe se sont vus confiés un portefeuille de responsabilités (fonctionnement et service à l'élève, programmation, et projets et services spéciaux) ainsi qu'une famille d'écoles. Les deux surintendants et la surintendante-adjointe forment le conseil d'éducation qui se réunit à chaque semaine et invite divers intervenants selon les besoins. La directrice de l'éducation rencontre chaque membre de l'équipe administrative individuellement une fois par mois. Chaque surintendant rencontre la direction des écoles de son portefeuille et ainsi que les équipes de la réussite sur une base trimestrielle. Deux réunions préliminaires appelées table élémentaire et table secondaire sont tenues un jour avant la réunion de la direction des cadres afin de prioriser les sujets à aborder le lendemain. La directrice de l'éducation est actuellement en train de revoir la structure des différents comités du conseil scolaire.

Un plan de relève formel pour la direction d'école a été établi afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions. Les directions d'école et membres du personnel peuvent soumettre le nom de candidat et de candidate qui d'après eux détiennent les compétences, les habiletés et les attitudes d'une direction d'école. Ces derniers et dernières ont ensuite la chance s'ils ou elles le désirent à participer à une séance d'information. Les candidats passent une série d'activités incluant des études de cas et des entrevues. Un rapport d'évaluation est ensuite distribué à chaque candidat ayant assisté à la journée d'évaluation. En février 2009, la directrice de l'éducation a présenté au conseil scolaire et au personnel cadre un plan de relève pour la surintendance et la surintendance adjointe. Le conseil d'éducation prévoit identifier d'ici deux mois ceux qui

sont qualifiables et ceux qui ne sont pas qualifiables mais qui pourraient être des candidats potentiels au poste de surintendance. Les candidats intéressés à poursuivre le programme participeront à des activités d'accompagnement et seront invités à rencontrer la directrice d'éducation.

Un organigramme présentant les différentes surintendances et services connexes du conseil est publié sur le site Web du conseil scolaire. Une description des services accompagnés d'un répertoire des coordonnées du personnel clé est publiée sur le site intranet conseil scolaire. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager publier l'organigramme détaillé des services sur le site Web du conseil scolaire. Tel que mentionné ci-dessus, le conseil gagnerait également à préciser les rôles et les responsabilités des conseillers et des conseillères scolaires.

### **Participation des intervenants**

Le conseil scolaire encourage activement la participation des intervenants du conseil scolaire tels que les directions de service et les surintendances, le personnel enseignant, et les conseillères et conseillers scolaires comme en font foi le plan annuel d'amélioration du conseil scolaire ou le tableau de planification stratégique, qui ont été produits en collaboration. Les parents sont également mis à contribution par l'entremise des conseils d'école.

Divers moyens de communication (bulletins d'information scolaire, communiqués de presse, affichages sur le site Web et consultations publiques) sont utilisés pour assurer la participation des principaux intervenants tout au long de l'année. Un journal est publié trois fois par année, un calendrier contenant la mission et vision du conseil scolaire est distribué en janvier aux parents et aux employés, une trousse d'inscription est remise aux parents inscrivant leur enfant à la maternelle et un communiqué de presse sur la vie dans les écoles est publié dans le journal régional chaque semaine. Le conseil scolaire se sert aussi de son site Web pour communiquer l'information aux intervenants externes, par exemple le rapport de la directrice de l'éducation, les procès-verbaux des réunions du Conseil et les états financiers du conseil scolaire.

En 2007, le conseil scolaire a élaboré un plan de marketing et communication. Cette année, le conseil scolaire a engagé les services d'un consultant externe pour revoir et perfectionner le plan de marketing et communication du conseil scolaire.

Au cours de l'année 2009-2010, le conseil scolaire prévoit mener des enquêtes annuelles afin d'évaluer la satisfaction des intervenants sur la performance du conseil scolaire en ce compris les membres du personnel, les élèves, les parents et les partenaires du conseil scolaire. Les enquêtes serviront à rassembler plusieurs indicateurs de résultat nécessaires à l'évaluation de la performance du conseil scolaire par rapport aux objectifs identifiés dans le plan d'amélioration annuel.

Les membres de l'administration principale du conseil scolaire participe 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) et le Conseil ontarien des directions de l'éducation catholique (CODEC). La surintendante d'affaires et de finances siège au Council of Senior Business Officials Committee (COSBO). 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.
- Le conseil scolaire gagnerait à développer des politiques afin de compléter le caractère opérationnel des lignes de conduite et directives administratives du conseil scolaire par des politiques d'un niveau plus stratégique. Ceci permettrait au conseil scolaire de fonctionner de façon plus efficace et efficiente en évitant le traitement de points opérationnels par le Conseil. Une fois les politiques développées, le conseil scolaire devrait établir un cycle d'examen régulier des politiques afin de s'assurer qu'elles sont mises à jour et communiquées régulièrement.

### **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**

L'examen de l'organisation du service des RH 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 pratiques exemplaires 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 l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

## Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Pratiques exemplaires 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

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

## Surveillance et communication des politiques

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

## Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des ressources humaines s'efforce d'entretenir d'excellentes relations avec tous les groupes d'employés afin de soutenir l'enseignement et l'apprentissage. Le mandat du service est présenté sur l'intranet du conseil scolaire.

Le service a établi un plan d'amélioration annuel pour l'année 2006-2007. Pour 2007-2008, le service a décidé de suivre le plan de l'année précédente et n'a pas développé de plan d'amélioration annuel révisé contenant les échéances et responsabilités pour les différentes actions à prendre dans l'année. Bien que non formelles, les priorités du service pour l'année 2009 sont l'informatisation des activités de ressources humaines, tel que l'utilisation accrue d'outils informatiques pour la gestion de l'assiduité et l'évaluation de la performance des employés, et la mise en place du cadre de leadership participatif.

Le directeur du service des ressources humaines fait rapport à l'équipe administrative de façon continue sur les questions liées aux ressources humaines et aux négociations.

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

Le directeur du service des ressources humaines fait rapport à la directrice de l'éducation et est membre de l'équipe administrative. Le directeur du service des ressources humaines est actuellement appuyé dans la gestion des ressources humaines du conseil scolaire par une personne responsable de divers dossiers, trois commis et une secrétaire administrative. Chaque membre du personnel du service des ressources humaines a un rôle et des responsabilités bien définies et documentées sur l'intranet du conseil scolaire. Le directeur du service des ressources humaines est principalement chargé des relations de travail, des négociations, des activités de recrutement et de la dotation du personnel enseignant. La responsable des ressources humaines s'occupe principalement de la dotation du personnel de soutien et de la gestion du système d'évaluation du personnel. L'autre personne est chargée du programme d'assiduité et des dossiers de santé et de sécurité au travail ce qui comprend la gestion des dossiers en lien avec la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT). La responsable des ressources humaines est appuyée par deux commis responsables, entre autres, de la gestion de la suppléance, de la dotation et de l'entrée des absences. La responsable chargée de la santé et de la sécurité au travail est appuyée par une commis pour les dossiers CSPAAT. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de publier l'organigramme détaillé du service sur le site Web du conseil scolaire.

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

Au moment de l'examen, le service des ressources humaines était occupé à réviser la structure organisationnelle en vue d'un meilleur service à la clientèle. L'organigramme proposé prévoit deux nouvelles fonctions d'agent en ressources humaines dont un poste dédié au développement organisationnel et un poste dédié aux relations de travail. Grâce à l'adoption de nouveaux outils informatiques permettant l'automatisation du processus de signalisation d'absence et de recherche de suppléance, le service de ressources humaines prévoit libérer les commis en charge de la gestion administrative journalière de la suppléance et des absences d'une charge de travail estimée à un équivalent temps plein. Cet équivalent temps plein sera utilisé dans la mise en place du cadre de leadership participatif. Une fois la structure organisationnelle du service révisée, le conseil scolaire devrait envisager de publier l'organigramme détaillé du service des ressources humaines sur le site Web du conseil scolaire.

## **Surveillance et communication des politiques**

Les lignes de conduite en matière de ressources humaines sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire a développé des lignes de conduite en matière de programme d'assiduité et de bien-être au travail, de confidentialité des dossiers médicaux, d'absence du travail, de gestion des invalidités et de travail modifié. Les lignes de conduite ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté mais l'examen des documents démontre que le service met l'accent sur leur maintien et leur actualisation afin qu'elles demeurent à jour et applicables. À l'avenir, la directrice de l'éducation prévoit développer des politiques pour compléter le caractère opérationnel des lignes de conduite avec une vision stratégique. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'établir un cycle d'examen régulier des lignes de conduite et futures politiques en ressources humaines, afin de s'assurer qu'elles sont mises à jour et communiquées régulièrement.

Le service des ressources humaines communique régulièrement avec les intervenants au sujet des lignes de conduite existantes et mesures par le biais de rencontres avec les directions d'école et les syndicats et par le biais de formations et de distributions de publications telles que 'la gestion moderne de la discipline' ou de trousse d'informations' telles que le classeur intitulé 'programme d'assiduité' contenant des informations sur la gestion des invalidités, les renseignements médicaux, les communications, la gestion des absences, les rencontres avec le personnel et le programme d'assiduité et de bien-être au travail. Ce niveau de communication facilite la formation sur les lignes de conduite et entraîne une vaste sensibilisation et compréhension des lignes de conduite et procédures du conseil scolaire en matière de ressources humaines.

### **Recommandation :**

- Le plan annuel du service des ressources humaines gagnerait à être actualisé et à adopter le modèle utilisé par les autres services tel que la conciergerie, les immobilisations ou les finances, de sorte que la direction pourrait assigner directement des responsabilités pour les actions à entreprendre quant à chacune des priorités. Les mesures de rendement, les échéanciers et les besoins en ressources seraient compatibles avec le modèle du conseil scolaire. 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 pourrait envisager de le soumettre à l'approbation du comité exécutif en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

### 3.2 Gestion des ressources humaines

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

- 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 pratiques exemplaires définies pour la 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 l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

#### Recrutement du personnel

Pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires 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

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

## Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Pratiques exemplaires 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.	Oui
La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	Non

## Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Non
Les données sur le personnel sont en synchronisation automatique entre le conseil et les sociétés externes comme le RRE et le RREMO et le(s) fournisseur(s) de régimes d'avantages sociaux du conseil.	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

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

## Recrutement du personnel

Le processus de détermination des postes à pourvoir est effectué en collaboration avec les surintendances et les directions d'écoles en fonction des postes financés.

Pour les postes permanents, 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 annonces d'emploi.

Pour alimenter sa liste de suppléance, le conseil scolaire compte principalement sur la foire de L'École des sciences de l'éducation de l'Université Laurentienne pour attirer des candidates et des candidats à l'enseignement. Cette foire permet d'identifier en moyenne une centaine de candidatures. Une fois le processus de réception des candidatures terminé, le conseil suit une approche centralisée. Les candidats sélectionnés sont alors ajoutés sur la liste de suppléance non-qualifiée et invités au besoin à effectuer de la suppléance entre le mois d'avril et le mois de juin. Le conseil scolaire offre également des occasions de stages pour les candidats à l'enseignement. Ces deux stratégies permettent aux directions d'école d'observer les candidats potentiels au cours d'une période prolongée.

Le service des ressources humaines et la directrice de l'éducation évaluent actuellement les processus de recrutement du conseil scolaire et cherchent à y apporter des améliorations.

Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de tenir les conseillers et conseillers scolaire informés des tendances et les défis rencontrés pendant le recrutement au travers d'un rapport périodique du directeur du service de ressources humaines au Conseil.

## **Relations de travail**

La communication ouverte et positive avec les syndicats peut être attribuée aux pratiques formelles et informelles utilisées par le service des ressources humaines lors des discussions avec les syndicats. Parmi les pratiques informelles, le contact journalier du directeur des ressources humaines avec les agents d'unité syndicale joue un rôle positif dans l'entretien de bonnes relations de travail. Parmi les pratiques formelles, l'organisation de formations sur la façon d'éviter les griefs assure également l'utilisation d'une démarche proactive de règlement des problèmes au sein du conseil scolaire. Grâce à ces pratiques, seuls dix pour cents des griefs se rendent en arbitrage. En vue de maintenir les bonnes relations de travail, le service des ressources humaines prévoit également organiser des séances de formation traitant des modalités dans les ententes collectives.

Le conseil scolaire a mis en place des comités paritaires. Lors des réunions mensuelles des comités, la conformité aux conventions collectives est examinée et les éventuels problèmes ou litiges sont abordés. Le procès verbal des réunions mensuelles des comités paritaires est revu et signé par le directeur des ressources humaines.

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

Le conseil scolaire a élaboré des processus d'évaluation du rendement pour le personnel enseignant, les directions et les directions adjointes, les éducateurs, les superviseurs du midi, et le personnel de bureau. Ces processus sont appuyés par des lignes de conduite officielles affichées sur le site Web du conseil scolaire. La surveillance de la conformité de ces lignes de conduite est assurée par le directeur des ressources humaines.

L'évaluation du rendement du personnel enseignant est conforme aux exigences actuelles du ministère de l'Éducation. Conformément aux directives du Ministère, les enseignantes et enseignants chevronnés sont évalués 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 évalue aussi les enseignantes et enseignants suppléants à long-terme (13 jours et plus) après 90 jours.

Dans la pratique, le personnel non enseignant, à l'exception du personnel de conciergerie qui n'est pas encore évalué périodiquement, est évalué tous les cinq ans. Le conseil scolaire ne dispose pas de politique ni de processus officiel régissant l'évaluation du rendement du personnel de conciergerie.

L'évaluation du rendement du personnel enseignant est gérée à l'aide d'un logiciel développé au sein du conseil scolaire appelé 'le coffre'. Le coffre contient le calendrier ainsi que les outils d'évaluation du personnel enseignant. Une fois finalisées, les

évaluations sont rentrées dans le système informatisé. Le coffre permet ainsi au service des ressources humaines de s'assurer que les obligations d'évaluation du personnel enseignant ont été respectées. À l'avenir, le conseil scolaire prévoit également utiliser le coffre pour l'évaluation du personnel non-enseignant. Entre-temps, pour le personnel non-enseignant, le service des ressources humaines envoie une note annuelle aux superviseurs indiquant les évaluations à produire au cours de l'année à venir.

Le conseil scolaire a adopté un processus disciplinaire graduel, qui comprend notamment des séances de dialogue dites d'encadrement avec l'employée ou l'employé dont le rendement requiert une amélioration. Le service des ressources humaines fournit un soutien complet aux responsables ainsi qu'aux superviseurs sur des questions ayant trait à la discipline. Le service des ressources humaines a remis une trousse décrivant les mesures disciplinaires graduées. Pour chaque pallier d'encadrement, la trousse d'informations contient des modèles de lettres types et de rapport d'entrevue ainsi que de lignes directrices visant à faciliter le processus disciplinaire. Les mesures disciplinaires sont administrées conjointement par les surintendances, le directeur des ressources humaines et les directions d'école.

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

Le conseil scolaire a mis en place des procédures pour faire le suivi de l'assiduité des employés et encourager leur responsabilisation. Par exemple, après quatre jours consécutifs d'absence, les employés doivent présenter un certificat médical standardisé au superviseur immédiat. Pour les absences supérieures à neuf jours, une rencontre est organisée entre l'employé, son superviseur et la personne responsable en ressources humaines. Sur demande, les employés peuvent avoir à présenter un certificat médical après une journée d'absence. Les données sur l'absentéisme sont actuellement recueillies manuellement et enregistrées au bureau central du conseil scolaire. L'assiduité est surveillée par la responsable des ressources humaines mais ne fait pas l'objet de rapports formels et périodiques aux directions d'écoles ou à l'équipe administrative.

La gestion de l'assiduité est une priorité pour le conseil de district catholique du Nouvel-Ontario. En 2006, le conseil a dépensé près d'un million de dollar en frais de suppléance. Le conseil scolaire a donc contracté les services d'un consultant externe pour effectuer une analyse exhaustive des données sur l'absentéisme depuis 2004. Suite à des consultations avec d'autres conseils scolaires de langue française, le conseil scolaire prévoit également mettre en place un logiciel permettant l'automatisation du processus de signalisation des absences appelé 'ESchooling'. Ce logiciel déjà en fonction dans d'autres conseils de langue française sera adopté par le conseil de district catholique du Nouvel-Ontario et assisté par deux logiciels connexes. Le logiciel 'Parklane' informatisera la gestion des absences pendant que le logiciel 'Disability Management' informatisera la gestion invalidités du 'E-Schooling'.

L'analyse des données sur l'absentéisme ainsi que l'adoption d'outils informatiques adaptés permettra au conseil scolaire de mettre en place un programme exhaustif de gestion des présences qui ciblera l'absentéisme au conseil scolaire. Cette initiative importante est prévue pour l'année 2009-2010.

Le service des relations avec le personnel compte une responsable attirée aux dossiers CSPAAT afin de soutenir les employés aux prises avec une maladie de longue durée, que ce soit dans les cas de retour au travail ou de modification du travail. La responsable CSSAPP rencontre les syndicats mensuellement pour revoir les cas d'invalidité.

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

Le conseil scolaire a fait l'analyse d'une éventuelle sous-traitance de la paie lors de la création du conseil scolaire il y a dix ans. En consortium avec les autres conseils scolaires de langue française, le conseil de district catholique du Nouvel-Ontario a décidé d'acheter une licence SAP, qui comprend un module de gestion de la paie. Depuis lors, la liste de paie du conseil scolaire est gérée sur place. La fonction de la paie est effectuée par des membres du personnel du service des finances qui rendent des comptes à la directrice des finances. Les dossiers du personnel sont tenus à jour par le personnel du service des ressources humaines. Le processus de reclassification des postes est administré par le directeur du service des ressources humaines. Les dossiers officiels des employés sont conservés au bureau central du conseil scolaire. La division des tâches entre les ressources humaines et le service de la paie ainsi que l'utilisation de deux modules séparés pour la paie et la gestion des dossiers du personnel constituent deux bonnes pratiques en matière de contrôle interne.

La direction a élaboré des processus efficaces pour faire en sorte que les qualifications et l'expérience du personnel enseignant fassent l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Les qualifications des enseignantes et des enseignants sont mises à jour annuellement en ligne, à partir du site Web de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

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

Le conseil scolaire offre une gamme d'avantages sociaux à son personnel. Les régimes d'avantages sociaux sont administrés par la responsable des ressources humaines.

Les nouveaux employés du conseil scolaire sont informés de la nature des avantages sociaux lors des entretiens d'embauche. Pour les employés existants, le service des ressources humaines prévoit développer une trousse contenant des informations sur le régime d'avantages sociaux du conseil scolaire. Une fois la trousse d'information développée, le service des ressources humaines pourrait établir un cycle de révision des informations contenues dans la trousse ainsi qu'une procédure de communication

au personnel des modifications survenant entre les révisions périodiques de cette dernière.

Le conseil scolaire gère son régime d'avantages sociaux par l'entremise des services de gestion d'une société d'assurances en consortium avec les 11 autres conseils scolaires francophones de l'Ontario. Ni le scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario ni le consortium des conseils scolaires de langue française n'ont fait appel à un consultant externe afin d'examiner la société d'assurances sur une base annuelle et de vérifier de la validité et l'exactitude du traitement des demandes d'indemnisation.

### **Suivi de la satisfaction du personnel**

Le service des ressources humaines ne réalise pas d'enquêtes formelles auprès de l'ensemble du personnel pour solliciter la rétroaction sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. Actuellement, la rétroaction du personnel se fait informellement au travers des comités paritaires. À compter de 2009-2010, le conseil scolaire prévoit mener des enquêtes annuelles afin d'évaluer la satisfaction des membres du personnel du conseil scolaire. Les enquêtes serviront à rassembler plusieurs indicateurs de résultat nécessaires à l'évaluation de la performance du conseil scolaire notamment par rapport aux objectifs en matière de ressources humaines qui seront identifiés dans le futur plan d'amélioration annuel du conseil scolaire. Cette initiative fournira également à la direction des commentaires et des suggestions valables quant à la prestation des services au personnel et aux occasions potentielles de perfectionnement professionnel.

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

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait compléter ses lignes de conduite existantes sur l'évaluation du personnel afin que l'évaluation de tous les groupes d'employés du conseil scolaire incluant le personnel non scolaire soit documentée et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus pour tous les employés du conseil scolaire.
- Le service des ressources humaines devrait présenter des rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir l'équipe administrative et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.
- Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour

s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.

- Pour avoir une meilleure connaissance de la satisfaction des employés, le service des ressources humaines devrait régulièrement mener des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employés.
- Le service des ressources humaines devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions. Comme pour les sondages auprès des employés et employées, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.

### 3.3 Dotation en personnel et affectation du personnel dans les écoles

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

- évaluer si des processus précis et efficaces sont en place pour prévoir et planifier les besoins en personnel dans le but d'appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;
- s'assurer 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 pratiques exemplaires en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel 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 l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	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

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	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
Il existe des systèmes pour surveiller la conformité aux principaux paramètres en matière de politiques du Ministère ou du conseil scolaire comme l'effectif des classes, le temps de préparation et les exigences des conventions collectives.	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 et au financement

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

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

L'affectation du personnel est élaborée conjointement par la surintendante d'affaires et de finances, le directeur du service de ressources humaines, les surintendances de l'éducation et les directions d'école. Le processus de prévision de l'effectif est établi de façon individuelle pour chaque école et repose sur une démarche à la fois descendante (niveau du conseil scolaire, analyse des tendances) et ascendante (niveau local, école par école).

Le conseil scolaire n'a pas établi de politique détaillée ni de calendrier bien établi qui régissent la détermination des besoins globaux et l'affectation du personnel dans les écoles et qui sont distribuées aux surintendances, aux directions d'école et aux administrateurs. Dans la pratique, le conseil scolaire se base sur les processus de dotations documentés par les différents syndicats.

Le conseil scolaire utilise un outil informatique développé à l'interne appelé le « coffre » pour rassembler les prévisions des directions d'école par niveaux et par classe. À la fin

du mois de mars, l'équipe administrative se rencontre afin d'examiner les besoins d'embauche identifiés par les directions des écoles par rapport aux prévisions effectuées par la surintendante d'affaires et de finances en janvier et qui sont basées sur des tendances historiques et des prévisions démographiques.

L'équipe administrative effectue alors certains ajustements au besoin et approuve le plan de dotation. Le plan de dotation est ensuite revu au mois de juin et au mois de septembre pour intégrer d'éventuels changements survenus entre les prévisions initiales des écoles et le début de l'année académique.

La planification du personnel chargé de l'éducation de l'enfance en difficulté (EED) repose sur une évaluation détaillée des besoins des élèves effectuée conjointement par les écoles et la surintendante EED. Les affectations des autres membres du personnel de soutien en milieu scolaire reposent sur des formules révisées annuellement qui tiennent compte des contraintes budgétaires au moment de déterminer l'affectation définitive.

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

Le directeur du service des ressources humaines 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. Cette vérification est effectuée en septembre lorsque les données sur les inscriptions sont rendues publiques. Des réorganisations peuvent alors survenir dans certaines classes ou écoles pour correspondre au surplus ou au manque de personnel. Ceci revêt une importance particulière, compte tenu des exigences du Ministère en matière d'effectifs des classes de la maternelle à la 3<sup>e</sup> année.

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.

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

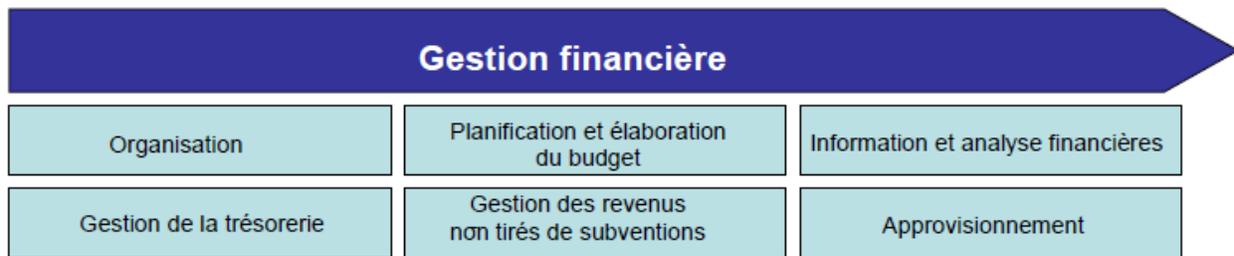
La surintendante d'affaires et de finances compare régulièrement le salaire moyen des groupes d'employés suivants avec ceux de conseils scolaires semblables: éducateurs et éducatrices, secrétaires d'école, directions et directions adjointes et autres groupes d'employés non-syndiqués. La surintendante d'affaires et de finances a également réalisé une comparaison du nombre d'équivalents temps plein par mille élèves du conseil scolaire avec d'autres conseils afin d'assurer un usage efficient des ressources. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager d'effectuer des comparaisons périodiques du salaire moyen du personnel enseignant afin de avec ceux de conseils scolaires semblables. Le conseil scolaire pourrait également envisager de

documenter ces comparaisons afin d'informer le comité exécutif ou le Conseil des écarts significatifs éventuels.

**Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique régissant 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.

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil scolaire contribue à l'utilisation efficace et efficiente des ressources financières. Elle fait en sorte que le budget annuel soit établi dans les limites des fonds accordés par le ministère et soit conforme aux objectifs de rendement des élèves et que des politiques et méthodes financières appropriées soient en place pour gérer les ressources.

Le processus financier et le processus opérationnel connexe contribuent à un niveau approprié de transparence dans l'affectation du budget aux divers services et l'utilisation qu'ils en font. Ils font également en sorte que la présentation des résultats aux conseillers et aux conseillères scolaires et aux autres intervenants tienne compte des objectifs et des priorités qui ont été approuvés relativement au rendement des élèves.

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil des pratiques exemplaires 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 méthodes sont en place pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et si elles sont conformes aux objectifs de rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie l'ensemble des objectifs, des priorités et des mesures de reddition de comptes établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficacité et l'efficacite de la structure du service et le soutien qu'il apporte sur le plan des rôles et des responsabilités des principales fonctions, activités et pratiques;

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires 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

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

Pratiques exemplaires 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.	Non
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 service des finances et des achats (appelé service des finances dans le reste du document) est responsable de la budgétisation, de la comptabilité, des comptes fournisseurs, des comptes clients, de la paie, et des achats du conseil. La directrice du service a élaboré un plan d'amélioration annuel pour le service des finances qui identifie les objectifs du service ainsi que les résultats et indicateurs associés. Le plan intègre la

planification stratégique du conseil en identifiant l'axe stratégique sur lequel le service va se concentrer. Le plan identifie les résultats attendus jusqu'à 2012 et présente les différentes actions à entreprendre, les personnes responsables ainsi que l'échéancier.

Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de soumettre le plan d'amélioration annuel du service à l'approbation du comité exécutif en même temps que les rapports périodiques sur le progrès.

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

La directrice du service des finances se rapporte à la surintendante d'affaires et de finances. La directrice des finances est appuyée par une responsable de la paie assistée de deux commis de paie, une responsable des opérations comptables elle-même assistée par deux commis fournisseurs, un commis de réception, une acheteuse et une comptable, et un commis finances et achats. La responsable des opérations comptables est chargée, entre autres de la préparation des états financiers du conseil, de la gestion des cartes d'achat, de la supervision des activités d'achats et de comptes fournisseurs ainsi que des vérifications internes. L'autre responsable est chargée de superviser la préparation de la paie, la facturation des avantages sociaux et le paiement des gratifications à la retraite. Cette structure permet de garantir la répartition claire des tâches au sein de la direction en ce qui a trait à la préparation de rapports et à l'autorisation des dépenses. Chaque membre du personnel du service des finances a un rôle et des responsabilités bien définies et documentées sur l'intranet du conseil scolaire. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de publier l'organigramme détaillé du service sur le site Web du conseil scolaire.

Des réunions ont lieu toutes les deux semaines entre la surintendante d'affaires et de finances et la directrice du service des finances. Des réunions informelles ont lieu quotidiennement au sein du service finances afin de faire circuler l'information sur les priorités et les initiatives entre la directrice, les responsables et le personnel du service. Le personnel possède 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 lignes de conduite touchant la majorité des aspects pertinents de la gestion financière qui sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Les lignes de conduite ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté mais l'examen des documents démontre que le service met l'accent sur leur maintien et leur actualisation afin qu'elles demeurent à jour et applicables. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'établir un cycle d'examen régulier des lignes de conduite et futures politiques en matière de finances et d'achats, afin de s'assurer qu'elles sont mises à jour et communiquées régulièrement.

Le service des finances n'offre actuellement pas de séances formelles de sensibilisation en matière de formation et ou de perfectionnement professionnel concernant les lignes de conduite et les procédures financières aux employés du conseil scolaire. Dans la pratique, le service se base sur le contact informel avec les différents responsables des centres de coût et le personnel du conseil ainsi que la communication de nouvelles procédures aux membres du service des finances et des achats pour surveiller le respect des lignes de conduite.

### **Recommandations :**

- Le service des finances devrait mettre en place des méthodes pour assurer le respect des lignes de conduite en matière de finances. Ces méthodes devraient inclure, entre autres, la communication périodique des lignes de conduite à l'ensemble du personnel concerné par les lignes de conduite ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité du personnel aux lignes de conduites.
- 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 et 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 qui existent entre les objectifs et les priorités des conseillers et des conseillères scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;
- déterminer 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 pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires 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.	Non
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

Pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires 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 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. La surintendante d'affaires et de finances est actuellement occupée à développer une ligne de conduite pour pallier au manque de documentation et de communication du processus budgétaire.

Le processus budgétaire du conseil scolaire débute en janvier lorsque la surintendante d'affaires et de finances effectue la prévision d'effectif sur la base de l'effectif actuel,

des données historiques des dix dernières années et des tendances prévues pour les dix prochaines années. Une note de service est envoyée aux directions d'écoles en février pour leur demander de faire parvenir leurs prévisions en matière d'effectif à l'administration pour le 24 mars. Fin mars, le comité exécutif examine les prévisions des directions des écoles, effectue certaines modifications au besoin et approuve le plan de dotation.

Pour le service des finances, le processus budgétaire débute fin mars avec la réception du plan de dotation approuvé par le comité exécutif. Une fois les données sur l'affectation et les contrats intégrés aux dépenses prévues au budget, la directrice du service des finances prend en charge la prévision de dépenses de fonctionnement. Les différents responsables budgétaires sont alors invités à revoir leur budget sur la base du budget de l'année précédente. À l'exception des services d'entretien et d'informatique qui utilisent un fichier Excel, la prévision des dépenses de fonctionnement est réalisée sur format papier pour la plupart des centres de coût. Au début mai, la prévision des dépenses de fonctionnement par les responsables budgétaires est validée par la surintendance et est envoyée au service des finances qui entre les données dans EFIS et élabore un budget préliminaire.

Le budget préliminaire des dépenses est présenté fin mai à l'équipe administrative, sous réserve de confirmation du revenu provenant des subventions pour les besoins des élèves et l'approbation des prévisions officielles d'embauche. Le budget est ensuite re-calibré à l'équipe administrative en conformité avec les nouvelles exigences législatives. Le budget régulier validé par l'équipe administrative est présenté aux conseillères et conseillers scolaire fin juin pour approbation. Le budget est ensuite révisé en octobre sur la base des chiffres réels. Le budget révisé est présenté au Conseil au mois de janvier à titre d'information. Le comité des finances, dont font partie trois conseillères ou conseillers scolaires, discute du budget et des initiatives tout au long du processus d'élaboration du budget.

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

La surintendante d'affaires et de finances est responsable de la pertinence et des répercussions budgétaires de la prévision de l'effectif. Chaque année, après les résultats des effectifs du 31 octobre, la surintendante d'affaires et de finances met à jour les prévisions d'effectifs à 10 ans. Les prévisions de l'effectif sont réalisées par école et par année d'étude. Le conseil scolaire ne fait pas le suivi de marge d'erreur éventuelle.

Au cours du processus budgétaire, les prévisions de l'effectif de la surintendante d'affaires et de finances sont revues avec le directeur du service de ressources humaines et les surintendances de l'éducation par rapport aux prévisions des directions des écoles et des effectifs. Le processus de prévision de l'effectif repose donc sur une

démarche à la fois descendante (niveau du conseil scolaire, analyse des tendances) et ascendante (niveau local, école par école).

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

Selon le service des finances, le principal risque auquel le conseil scolaire est confronté est le risque que les responsables de centre de coûts dépassent leur budget respectif. Pour atténuer ce risque, le service des finances envoie à chaque responsable budgétaire un rapport mensuel présentant les dépenses réelles du centre de coûts par rapport aux dépenses budgétées. Les responsables de centre de coûts ont également accès au système intégré d'analyse des écarts et d'information financière du conseil scolaire, ce qui leur permet d'être informés de l'état financier de leur centre de coûts en tout temps.

Les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés sont également atténués grâce aux mesures de contrôle en matière d'approvisionnement prévues dans le système financier actuel. Par exemple, si une demande d'achat fait en sorte que les dépenses excèdent quatre-vingt-dix pour cents du budget prévu, le système envoie un message d'avertissement.

Le service des finances a indiqué que les risques relevés pendant le processus d'établissement du budget sont communiqués oralement aux membres du comité exécutif et du comité des finances.

### **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 conseillers et conseillères.
- Le service des finances devrait s'assurer que le budget annuel présenté aux fins d'approbation est clairement lié aux buts et priorités approuvés par le Conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves.
- Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité des finances et 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 procédures permettant de s'assurer que la direction, les conseillères et les conseillers scolaires et le ministère reçoivent 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 pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires 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 annuels

Pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires 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
Les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés. La direction fait le suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification interne et prend des mesures à ce propos.	Non
Le conseil possède un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	Non
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil et la direction prend des mesures suite aux recommandations.	Oui

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des 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 et les modules d'approvisionnement. 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.

La directrice du service finances établit le tableau des comptes dans le système financier et gère les droits d'accès au système avec la responsable des services comptable. La personne responsable des achats ainsi que les commis fournisseurs inscrivent les nouveaux fournisseurs dans le système financier.

Le système financier permet aux responsables budgétaires d'imprimer leurs propres rapports de suivi sur le budget en tout temps.

### Rapports financiers intermédiaires et annuels

Le service des finances produit des rapports mensuels à l'intention des surintendances et des responsables budgétaires. La directrice du service des finances vérifie les dépenses de chaque école et les compare aux repères établis. Les éventuels écarts sont communiqués aux surintendances de secteur dans le but de déterminer les écoles qui pourraient dépasser leur budget. Une lettre est envoyée aux écoles qui dépassent leur budget. Cette lettre est suivie d'une rencontre entre la direction d'école et la surintendance du secteur.

Le service des finances prépare également des rapports financiers trimestriels à l'intention du comité exécutif qui sont parfois présentés aux conseillères et aux conseillers scolaires à titre informatif.

Les rapports financiers intermédiaires comprennent une comparaison par rapport au budget exprimée en pourcentage ainsi qu'une indication du niveau où les dépenses devraient se situer à un certain moment durant l'année. Les rapports financiers intermédiaires ne contiennent actuellement pas de notes explicatives d'accompagnement qui offrent des explications supplémentaires sur la nature et les répercussions des écarts budgétaires éventuels rencontrés pendant l'année.

La directrice de l'éducation et le président du Conseil signent les états financiers avant de les présenter au ministère. Les rapports financiers intermédiaires tant mensuels que trimestriels ne font pas l'objet de validation formelle au travers d'un système de signatures.

A l'exception de cette année, la direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.

### **Vérification**

Actuellement, le conseil scolaire n'a désigné ni vérificatrice ni vérificateur interne quoique la responsable des opérations comptables compte cette fonction parmi ces tâches. L'établissement du mandat d'une fonction de vérification interne aiderait le conseil administratif et les conseillères et conseillers scolaires à remplir leurs rôles en matière de gouvernance et de responsabilité. La fonction de vérification interne peut également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services. Elle devrait relever du comité de vérification des finances du conseil scolaire. Les plans de vérification annuels seraient présentés au comité aux fins d'approbation, et tous les rapports lui seraient également présentés.

Actuellement, le conseil de district catholique du Nouvel-Ontario ne possède pas de comité de vérification. Le conseil scolaire a établi un comité des finances dont font partie la surintendante d'affaires et de finances, la directrice du service des finances et trois conseillères et conseillers scolaires. Le comité a notamment pour mandat :

- de recevoir le rapport des états financiers vérifiés par la firme-comptable;
- d'établir les modalités de fonctionnement pour le processus budgétaire au printemps;
- de formuler des recommandations au niveau des priorités budgétaires pour la prochaine année scolaire.

Les rapports annuels ainsi la lettre de recommandation du vérificateur externe sont présentés au comité des finances. La directrice du service des finances rend des comptes au comité des finances et au comité exécutif du conseil scolaire 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 conseil scolaire. 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 pour inclure des notes explicatives d'accompagnement qui offrent des explications supplémentaires sur la nature et les répercussions des écarts budgétaires éventuels rencontrés pendant l'année. Le conseil scolaire devrait s'assurer que le Conseil et le comité des finances reçoivent des rapports intermédiaires périodiques.
- 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.
- Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un comité de vérification chargé de la surveillance du processus de vérification. Le comité aurait pour mandat d'examiner les états financiers annuels vérifiés, la nomination annuelle de vérificateurs externe, le plan de vérification annuel, la lettre de recommandations et d'autres questions relatives à la vérification annuel des états financiers; le rapport trimestriel du trésorier; toute autre question relative au conseil scolaire. Le conseil scolaire pourrait également envisager de modifier le mandat du comité des finances actuel pour inclure la surveillance du processus de vérification et évitant la constitution de trop nombreux comités.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification ou du comité des finances au mandat élargi.

#### 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 placements et des emprunts au sein du conseil scolaire;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des placements 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 pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires 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	Oui

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
coordonner la présentation des rapports annuels touchant les recettes et dépenses des écoles et des conseils d'école.	

### Gestion de l'encaisse et des investissements

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

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

Le conseil scolaire possède deux genres de comptes : un compte pour les transactions régulières, et des comptes en fiducie individuels pour le paiement du personnel suivant un régime de travail spécialisé (4/5 par exemple). Le conseil scolaire bénéficie d'un taux d'intérêts basé sur le taux préférentiel diminué de 1.75% sur les soldes de trésorerie basé sur le solde moyen du mois.

L'encaisse est vérifiée chaque jour, et les rapprochements bancaires sont effectués mensuellement par la responsable des opérations comptables. 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. Dans le futur, ces rapports pourraient notamment servir à déterminer les fonds excédentaires pouvant faire l'objet d'investissement à court, moyen ou long terme.

Le conseil scolaire maintient un fonds de réserve pour être prêt en cas d'imprévus. La direction doit obtenir l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires pour utiliser les fonds de réserves. Au cours des dernières années, une partie des fonds de réserve a servi à couvrir les dépenses liées à des projets tels que l'implémentation de l'internet sans fil dans les écoles ou l'équité salariale. Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient établir une ligne directrice 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. Elles peuvent faire affaire avec la même institution bancaire que le conseil scolaire, mais l'administration centrale du conseil ne rend pas cette mesure obligatoire en raison de l'emplacement éloigné de certaines d'entre elles. Le conseil scolaire a limité le nombre de compte bancaire des écoles à un compte pour les écoles élémentaires et à deux comptes pour

les écoles secondaires. Le conseil scolaire a adopté une ligne de conduite spécifique pour la gestion des fonds des établissements scolaires ainsi qu'un « Guide de gestion des fonds des établissements scolaires » basé sur les travaux du comité des finances de l'Ontario Association of School Business Officials qui décrit également l'utilisation du système informatique pour la gestion des fonds dans les écoles. Le guide et les lignes directrices ont été communiqués dans les écoles pendant leur formation individuelle et sont disponibles sur le site intranet du conseil scolaire.

Le conseil scolaire se sert d'un outil informatique, appelé 'système bancaire', développé à l'interne auquel ont été formé les directions d'écoles pour s'assurer de l'intégrité de la responsabilisation quant aux fonds des écoles. Le système bancaire a été conçu afin d'aider les écoles à faire la comptabilité des fonds d'école et à produire des rapports financiers. Le système bancaire permet aux utilisateurs d'avoir un compte rendu des transactions par activité, de retracer les montants recueillis et déposés et les chèques émis ainsi que de faciliter la gestion de la petite caisse.

Les écoles sont tenues d'effectuer des conciliations bancaires mensuelles revues et signées par la directrice ou le directeur. Quatre fois par année, la direction d'école est également tenue de présenter les rapprochements bancaires. En cours d'année, la responsable des opérations comptables effectue des examens non officiels des écoles. Les vérificatrices et vérificateurs externes réalisent chaque année des vérifications dans des écoles.

#### **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 et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au comité exécutif et au Conseil.

#### **4.5 Gestion des revenus non tirés de subventions**

L'examen des processus de gestion des revenus non tirés de subventions vise à :

- déterminer s'il existe des procédures permettant de consigner en temps opportun et de façon complète et précise les différents types de revenus non tirés de subventions;
- déterminer s'il existe des contrôles internes pour appuyer le traitement et la gestion appropriés de l'encaisse;

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

La gestion des revenus non tirés 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) destinés à des initiatives précises, ce qui fait que le conseil scolaire doit se soucier des revenus non tirés de subventions.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de gestion des revenus non tirés 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 des recettes non tirées de subventions

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés 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

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés 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 scolaire précise les revenus et les dépenses de chacun des autres programmes d'enseignement (APE). 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 :

- dons;
- utilisation des écoles par la collectivité;
- ententes sur les droits de scolarité conclues avec les réserves autochtones;
- vente de matériel excédentaire ou désuet;
- exploitation des services de garderie ;
- cours d'éducation permanente;
- et prêt de service (par exemple les employés du conseil travaillant temporairement pour le FARE ou le MEO);

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

Les dons, les ententes sur les droits de scolarité conclues avec les réserves autochtones, la vente de matériel excédentaire ou désuet et l'exploitation des services de garderie font l'objet de lignes de conduite ou d'ententes formelles. Les cours d'éducation permanente et les prêts de service ou autres recettes non tirées de subventions ne font pas l'objet de lignes de conduite spécifique. Une ligne de conduite sur l'utilisation des écoles par la collectivité a été élaborée mais n'avait pas encore été approuvée au moment de l'examen.

Le conseil scolaire utilise un modèle d'établissement des prix fondé sur le recouvrement des coûts. Les barèmes de droit ne sont par contre pas affichés sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil scolaire dispose d'une politique en matière de comptes clients et factures en souffrance qui est appliquée également lorsqu'il s'agit de revenus non tirés de subventions.

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

A l'exception des services de garderies pour lesquels il reçoit des paiements électroniques, le conseil scolaire n'utilise pas de système électronique d'inscription et

de paiement. Il en va de même pour la délivrance de permis d'utilisation des écoles par la communauté et les paiements connexes.

Les subventions pour APE accordées au conseil scolaire sont destinées aux surintendances appropriées ou aux chargées ou aux chargés de projet. Le service des finances crée un nouveau code de projets pour chaque subvention pour APE. La chargée de projet ou le chargé de projet surveille étroitement les comptes et fait un suivi sur les dépenses en cours d'année. Une rencontre entre le service finances et les responsables de projet au début est organisé pour sensibiliser ces derniers aux dépenses admissibles.

#### **Recommandation :**

- Le service des finances devrait envisager dans la mesure possible l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions d'un montant minimum à déterminer. La direction pourrait par exemple envisager un système d'enregistrement et de paiement électronique pour ses programmes d'éducation permanente.

## **4.6 Approvisionnement**

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et des pratiques d'approvisionnement permettant au conseil scolaire d'acquérir des biens et des services grâce à un processus ouvert, équitable et transparent;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer le processus d'approvisionnement et le processus de paiement connexe;
- déterminer si les processus du conseil scolaire lui permettent d'optimiser ses ressources à l'égard de 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 pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires 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

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

## Niveaux de pouvoir d'achat

Pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Un triple rapprochement automatique (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé.	Non

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
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 fonds

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction maximise le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour les paiements.	Non

### Politiques et modalités d'approvisionnement

Le conseil scolaire dispose de plusieurs lignes de conduite régissant divers aspects de l'approvisionnement comme l'acquisition de biens et de services de qualité, l'utilisation de cartes d'achat ou les processus appel d'offres. Ces lignes de conduites figurent sur le site Web du conseil scolaire.

L'objectif de la ligne de conduite en matière d'achats de biens et de services est de 'faire en sorte que l'ensemble des écoles et services puissent se procurer les fournitures, les produits et les services de la plus haute qualité possible, à des prix concurrentiels et selon des délais raisonnables'<sup>3</sup>. La ligne de conduite spécifie une préférence pour les produits de fabrication canadienne et les entreprises locales, francophones et catholiques lorsque les critères de prix, de qualité et d'efficacité des produits ou des services sont d'égale valeur. Au travers de la ligne de conduite, le conseil scolaire s'engage également à utiliser les achats en vrac et en consortium afin de profiter pleinement des réductions offertes par les achats en grandes quantités. Dans la pratique, le service des finances s'assure 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.

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

<sup>3</sup> Ligne de conduite ADM 9.2 : [http://www.nouvelon.ca/conseil/lignes\\_conduite/ADM9\\_2.pdf](http://www.nouvelon.ca/conseil/lignes_conduite/ADM9_2.pdf)

- Utilisation des cartes d'achat;
- Remboursements autorisés dans le cadre de son travail;
- Publicité;
- Défense des intérêts.

Le conseil scolaire n'offre pas de séances de formation pour s'assurer que les employés se conforment aux politiques et aux modalités d'achats et se base principalement sur un rappel informel des lignes de conduite.

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

Le conseil scolaire participe à un grand nombre de consortium d'achat, notamment pour l'acquisition d'électricité, de gaz naturel, de services transport scolaire, de fournitures de conciergerie et de papier.

Le conseil scolaire a 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.

Pour certaines catégories d'achat, le conseil a adopté une stratégie d'établissement de contrat avec certains fournisseurs comme les fournitures de bureau et la location d'autos en vue de minimiser les coûts des biens et services.

### **Niveaux de pouvoir d'achat**

Les procédures d'approvisionnement précisent que tous les services doivent respecter les limites suivantes lorsque vient le temps d'obtenir une proposition de prix des fournisseurs<sup>4</sup> :

- au moins trois propositions de prix écrites sont requises pour toute commande d'un produit dont le coût estimatif total dépasse 5000 \$ mais n'excède pas 25000 \$;
- des propositions de prix cachetées sont requises pour toute commande d'un produit dont le coût estimatif total dépasse 25000 \$ mais n'excède pas 75000 \$;
- un appel d'offres public cacheté est requis pour toute commande d'un produit dont le coût estimatif total dépasse 75000.

---

<sup>4</sup> [http://www.nouvelon.ca/conseil/lignes\\_conduite/ADM9\\_2.pdf](http://www.nouvelon.ca/conseil/lignes_conduite/ADM9_2.pdf)

Le processus d'appel d'offres fait l'objet d'une ligne de conduite spécifique détaillant les diverses étapes et responsabilités.

L'acheteuse du service des finances assure le respect des exigences prévues par les lignes conduites.

Les lignes de conduite ne prévoient aucun niveau d'autorisation précis pour l'approvisionnement. La direction devrait envisager de revoir les lignes de conduite afin d'inclure des degrés d'approbation selon le poste ou le domaine d'activités. Les lignes de conduite devraient être également revues afin de spécifier les circonstances selon lesquelles un bon de commande est obligatoire.

### **Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles**

Le conseil scolaire a clairement communiqué la politique sur l'utilisation des cartes d'achat qui est à jour depuis mars 2007.

Selon la ligne de conduite, l'utilisation des cartes d'achats professionnelles vise à renforcer l'efficacité en simplifiant l'acquisition, la réception et le paiement d'achats de faible valeur et le remboursement des frais de déplacement. La ligne de conduite fait la distinction entre deux types de carte de crédit : les cartes d'affaires et les cartes d'approvisionnement. La carte d'affaire est une carte de crédit offre une couverture complète d'assurances pour les déplacements d'affaires. La carte d'affaire est émise aux membres du personnel qui sont appelés à voyager régulièrement dans l'exercice de leurs fonctions. La carte d'approvisionnement est émise aux membres du personnel qui utilisent la carte en grande partie pour l'achat de produits comme pour le personnel des écoles et des services de l'entretien et des immobilisations. La carte d'approvisionnement offre des limites de dépenses et le blocage de certaines catégories de marchands. Le conseil scolaire compte actuellement une centaine de cartes de crédit dont 65 cartes d'affaires qui sont utilisées principalement par les surintendances, les directions amenées à voyager et les employés du siège social incluant les directions de service, les conseillers pédagogiques et les professionnels comme les travailleurs sociaux et les orthophonistes. Les cartes de crédits (tant approvisionnement que affaires) font l'objet d'un historique détaillé des achats de produits au cours d'une année budgétaire par l'entremise d'un rapport externe de Desjardins

Les surintendances disposent d'une limite mensuelle en matière de carte d'achat de \$2000 à \$2500 selon la surintendance. Les directions d'école disposent d'une limite de \$ 2000 par mois et les enseignants du niveau secondaire qui ont des dépenses liées à des projets, comme l'enfance en difficulté par exemple ont une limite d'achat de \$ 500 par mois.

Les demandes de cartes de crédit professionnelles doivent être approuvées par le superviseur immédiat du titulaire de la carte d'achat. Les états de compte sont reçus au bureau du conseil scolaire. Ils sont ensuite envoyés au titulaire de la carte d'achat qui est tenu d'effectuer la conciliation, de joindre ses reçus et de faire approuver le tout par son superviseur respectif avant le 25 de chaque mois.

### **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 se font en utilisant le bon de commande du le système financier. Pour ces achats, un triple rapprochement automatique (bon de commande, réception et facture) est utilisé. Les achats qui ne passent pas par le système financier représentent 10% des factures du conseil scolaire et 40% des factures des écoles. Ces achats de biens et de services non documentés sont vérifiés grâce à un rapprochement manuel entre la facture, le bon de réception et une copie du contrat ou une facture originale. L'absence d'une ligne de conduite à cet égard fait que le triple rapprochement manuel n'a pas toujours lieu parce que les bons de commande ou de réception sont manquants.

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 approuvé et soumis dans le système financier, les fonds sont automatiquement comptabilisés dans le budget et les changements reflétés dans le GL.

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

### **Utilisation du transfert électronique de fonds**

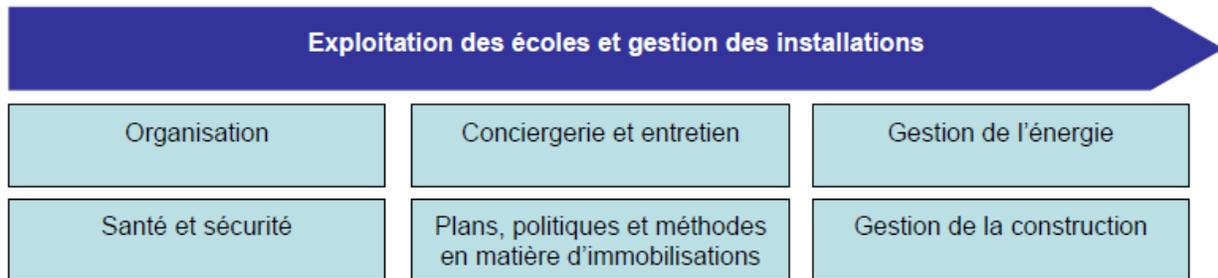
Le conseil scolaire utilise actuellement les TEF pour 75% des paiements du conseil scolaire. Le reste des paiements est effectué par chèques.

### **Recommandations**

- 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 service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.
- Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour l'ensemble des achats du conseil scolaire. Pour augmenter l'efficacité, le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement automatique et non manuel est utilisé lorsque cela est approprié.

## 5. Exploitation des écoles et gestion des installations — conclusions et recommandations



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil scolaire (surtout des écoles) est un facteur important sur le plan des stratégies et des objectifs de rendement des élèves. En plus d'offrir un environnement d'apprentissage positif aux élèves, aux enseignantes et aux enseignants et aux membres du personnel, elle permet d'aider le conseil à atteindre un niveau de propreté et d'entretien qui répond aux attentes de la communauté scolaire.

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

### 5.1 Organisation

L'examen de l'organisation de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations vise à :

- déterminer si les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont établi des politiques et des méthodes appuyant les principales fonctions et activités des services, la rigueur des contrôles internes et la gestion financière;
- déterminer si le service soutient l'ensemble des buts, des priorités et des obligations de rendre des comptes que le conseil scolaire a établis à l'appui des stratégies et des objectifs de rendement des élèves;
- évaluer l'efficacité et l'efficacé de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et activités ainsi que les pratiques de gestion requises;

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière d'exploitation des écoles et de gestion 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 l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

## **Élaboration et présentation des buts et priorités annuels**

Le service en charge de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations a été restructuré il y a quelques années afin de permettre à l'actuel directeur des immobilisations de ne plus avoir à s'occuper des aspects de conciergerie et d'entretien. La gestion des installations est actuellement organisée en deux services : le service de conciergerie et d'entretien et le service des immobilisations.

Le directeur du service conciergerie et entretien et le directeur du service immobilisation ont chacun élaboré un plan d'amélioration annuel qui identifie les objectifs de leur service ainsi que les résultats et indicateurs associés. Le plan intègre la planification stratégique du conseil en identifiant l'axe stratégique sur lequel les services vont se concentrer. Le plan identifie les résultats attendus pour 2012 et présente les différentes actions à entreprendre, les personnes responsables ainsi que l'échéancier.

Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de soumettre le plan d'amélioration annuel de chaque service à l'approbation de l'équipe administrative en même temps que les rapports périodiques sur le progrès.

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

Les directeurs des services conciergerie/entretien et immobilisation se rapportent à la surintendante d'affaires et de finances.

Le directeur du service de conciergerie et d'entretien est appuyé par trois responsables, un pour chacun des trois domaines suivants : la conciergerie, l'entretien, et la santé et sécurité. La gestion de l'énergie est partagée entre les responsables pour la conciergerie et l'entretien. Le responsable de la conciergerie supervise plus d'une centaine de concierges, nettoyeurs et techniciens. Le responsable de l'entretien supervise 6 personnes de métier, 3 personnes d'entretien général et un manoeuvre. Le responsable de la santé et sécurité supervise un responsable et un commis d'entrepôt.

Le directeur du service des immobilisations est appuyé dans les projets de construction et de rénovation par 2 coordonateurs de projet, un consultant et un contremaître consultant, lui-même supporté par 18 manoeuvres et ouvriers. Les services entretien et immobilisation se partagent les services d'un technologue en architecture.

Les rôles et les responsabilités pour tous les postes sont clairement définis dans les descriptions de tâches respectives et bien comprises par l'organisation. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de publier la description des fonctions ainsi que l'organigramme détaillé du service sur le site Web du conseil scolaire.

Des réunions ont lieu toutes les deux semaines entre la surintendante d'affaires et de finances et les directeurs. Trois réunions formelles sont organisées entre le directeur de

la conciergerie et les trois responsables de son service. Une rencontre annuelle regroupe l'ensemble des employés du service de conciergerie et d'entretien autour d'activités de formation, d'information, et de reconnaissance. Pour le service des immobilisations, des réunions informelles ont lieu sur les chantiers afin de faire circuler l'information sur l'état des projets de construction et de rénovation entre le directeur, le coordonnateur de projet, et le personnel du service.

Le personnel clé du service 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**

Les deux services maintiennent plusieurs lignes de conduite touchant différents aspects de la gestion du fonctionnement et des installations sur le site Web du conseil.

Le service de conciergerie et d'entretien et le service des immobilisations ne disposent actuellement pas de processus pour surveiller le respect des lignes de conduite. Dans la pratique, le service se base sur le contact informel avec les différents responsables et le personnel des services pour surveiller le respect de lignes de conduite.

Les lignes de conduite ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté mais l'examen des documents démontre que le service met l'accent sur leur maintien et leur actualisation afin qu'elles demeurent à jour et applicables. À l'avenir, la directrice de l'éducation prévoit développer des politiques pour compléter le caractère opérationnel des lignes de conduite avec une vision stratégique. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'établir un cycle d'examen régulier des lignes de conduite et futures politiques liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations, afin de s'assurer qu'elles sont mises à jour et communiquées régulièrement.

Des formations appropriées en lien avec les exigences réglementaires sont offertes au personnel des services de conciergerie et immobilisations. 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 au remorquage. Les formations permettent également au conseil scolaire de se conformer aux initiatives périodiques suivantes : le rinçage de l'eau, la détection du plomb dans les réseaux d'eau, la détection de l'amiante et l'ergonomie.

### **Recommandation :**

- Le service de conciergerie et d'entretien et le service des immobilisations devraient mettre des méthodes en place pour assurer le respect des lignes de conduite en matière d'exploitation des écoles et de gestion des installations. Ces

méthodes devraient inclure, entre autres, la communication périodique des lignes de conduite à l'ensemble du personnel concerné par les lignes de conduite ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité aux lignes de conduites.

## 5.2 Conciergerie et entretien

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien fonctionnent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé pour les élèves;
- déterminer si le service possède la structure organisationnelle qui convient pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour gérer efficacement les services et les dépenses de conciergerie et d'entretien;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires 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 l'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

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

## Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires 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

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

## Système de gestion, surveillance et soutien des projets

Pratiques exemplaires 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 scolaire tient un manuel de conciergerie intitulé 'Emploi détaillé du temps du concierge' qui comprend la description des tâches des techniciens et des concierges. Toutefois, ces lignes directrices ne constituent pas les normes écrites de propreté dont

le conseil scolaire se sert comme base pour évaluer la performance du personnel responsable de la conciergerie dans chacune des installations. La propreté des écoles est actuellement revue de façon réactive lorsque des incidents sont rapportés par les directions d'écoles. Un des objectifs du service identifiés dans le plan d'amélioration annuel 2008-2009 est de réduire le nombre de plaintes au niveau de la propreté. Au moment de l'examen, le service de conciergerie était occupé à mettre en place un comité d'étude, comprenant du personnel de conciergerie et des directions d'école, pour identifier des solutions aux problèmes liés à la conciergerie.

Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie permet l'utilisation optimale des ressources. Le modèle d'affectation courant du conseil scolaire découle d'une étude comparative avec cinq autres conseils scolaires conduite en 2007. Le modèle d'affectation comprend deux formules, une basée sur le nombre d'élèves (nombre d'élève tel que soumis dans le rapport d'octobre divisé par 140) et une autre basée sur la superficie en pieds carrés (La superficie ajustée de l'école divisée par 19000 s'il s'agit d'une école élémentaire ou la superficie ajustée de l'école divisée par 24000 s'il s'agit d'une école secondaire). Selon le modèle d'affectation, la formule choisie pour déterminer le nombre d'heures de conciergerie est celle dont le résultat le plus grand.

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

Le directeur du service d'immobilisations élabore un plan d'entretien annuel 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. 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.

La direction utilise la base de données ReCAPP comme l'une de ses principales 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 moment où nous avons effectué l'examen opérationnel, un plan d'entretien quinquennal venait d'être élaboré selon la base de données ReCAPP.

### **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 d'entretien et de conciergerie et qui aborde les nouvelles questions de réglementation. Les besoins en formation sont identifiés grâce à un comité mixte sur lequel siègent des représentants du syndicat et du conseil scolaire.

Le responsable du service de conciergerie et d'entretien et la responsable chargée de la santé et de la sécurité au travail en font partie.

Le service a planifié du perfectionnement professionnel annuel et des journées de santé et sécurité à l'intention des concierges, du personnel d'entretien et des superviseurs. La formation en sécurité comprend le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), le travail en isolement, le soulèvement sécuritaire d'objets et le balayage efficace. Des formations sont également organisées sur des sujets tels que l'amiante, le transport de bonbonnes de propane, ou l'entretien et le nettoyage des urinoirs sans eau. Le service prévoit également mettre en place une formation sur la sécurité en matière d'électricité.

Dans le cadre du processus d'orientation, chaque nouveau membre du personnel de conciergerie et d'entretien est jumelé à un employé d'expérience pendant une période de deux semaines. Pour les nouveaux employés, le service a également conçu une trousse d'orientation qui comprend de l'information sur les pratiques de travail sécuritaires.

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

Le conseil scolaire participe à un consortium d'achat avec un autre conseil scolaire pour ses fournitures de nettoyage et d'entretien représentant environ une centaine de produits. Les fournisseurs sont invités à soumissionner tous les deux ans.

Le conseil scolaire ne tient actuellement pas d'inventaire des fournitures de nettoyage et d'entretien par école. À l'avenir, le service de conciergerie et d'entretien prévoit développer un modèle de suivi en Excel contenant les données d'utilisation des produits d'entretien par école. Le service prévoit également maintenir un inventaire de l'équipement de conciergerie dans chaque école et élaborer un tableau de remplacement en fonction du cycle de vie des stocks, et ce afin de planifier le remplacement des équipements tels que les tondeuses et les souffleuses.

Le service de conciergerie et d'entretien contribue à maintenir un niveau minimal de fournitures en stock dans les écoles en utilisant un stock centralisé dans un entrepôt partagé avec le Sudbury Catholic District School Board. Les concierges remplissent les bons de commande papiers qui sont ensuite vérifiés par le responsable de conciergerie. Les fournitures de nettoyage et d'entretien sont ensuite distribuées les mardis et les jeudis aux écoles. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager d'informatiser le processus de création des bons de commande des fournitures de nettoyage et d'entretien par les concierges.

Certains concierges et personnes de métiers ont des cartes de crédits pour usage en cas de dépenses imprévues.

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

La fonction de gestion des installations est appuyée par un système électronique d'enregistrement des bons de travail appelé 'School Dude'. Les bons de travail d'entretien et de réparation sont directement remplis par les directions d'école ou les concierges dans 30% des cas dans School Dude. Les bons de travail sont revus quotidiennement par l'administration. Chaque bon de travail est en effet revu par le responsable de l'entretien et classé par ordre de priorité. Il est ensuite assigné au personnel interne ou à des entrepreneurs externes 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. Les bons de travail approuvés et assignés à des entrepreneurs font l'objet d'un bon de commande dans le système financier du conseil scolaire (SAP). Comme prochaine étape, le conseil pourrait s'attacher à développer une interface entre School Dude et SAP, et ce afin de rendre le processus de gestion des bons de travail plus efficient. A l'avenir, le conseil scolaire pourrait également envisager de suivre, par bon de travail, 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.

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

Les services de conciergerie sont fournis par les employés du conseil scolaire. Le conseil scolaire utilise une combinaison de personnel interne et d'entrepreneurs externes pour la prestation des services d'entretien.

L'absentéisme du personnel de conciergerie et d'entretien est de moins de 2%. Des relations étroites avec le syndicat, un programme de retour au travail accommodé bien en place ainsi qu'un système de reconnaissance des employés assidus contribuent aux bons résultats du conseil scolaire en la matière.

Le conseil scolaire évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses services d'entretien et de conciergerie notamment grâce au plan d'amélioration du service élaboré par le directeur de service de conciergerie et d'entretien.

Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait penser à évaluer le personnel de conciergerie périodiquement comme cela est le cas actuellement pour l'ensemble du personnel non enseignant. Le conseil pourrait également envisager des réunions périodiques entre les responsables de la conciergerie et de l'entretien et les directions d'école afin d'assurer l'évaluation et l'amélioration continue du service de conciergerie et d'entretien du conseil.

## **Recommandations :**

- Le service de conciergerie et d'entretien devrait établir des normes de propreté dans l'ensemble des écoles afin d'assurer la constance du niveau de service et

la surveillance de tous les sites. Une fois que les normes seront mises en place, la direction devrait veiller à ce que les résultats soient surveillés et mesurés, et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.

- Le service de conciergerie et d'entretien devrait entreprendre son plan visant à mettre en place un système de gestion du stock permettant au service de conciergerie de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.

### 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 d'acheter 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 pratiques exemplaires 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 l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

#### Plan de gestion de l'énergie

Pratiques exemplaires 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.	Oui

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

Pratiques exemplaires 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 est consolidée.	Non
Une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie (p.ex., commande d'éclairage, économie d'énergie des ordinateurs) est utilisée, dans la mesure du possible.	Oui

## Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire utilise une stratégie de gestion de l'énergie qui met l'accent sur le remplacement des composantes vieillissantes des infrastructures et l'acquisition de nouveaux systèmes (systèmes de ventilation avec récupération d'énergie, contrôles et thermostats programmables, systèmes de contrôles informatisés, fournaies à haute efficacité afin d'optimiser les économies d'énergie). Le degré de priorité des projets de remplacement d'infrastructures et d'équipement se fonde habituellement sur le rendement du capital investi et les économies de coûts attendus.

Une présentation sur les écoles vertes soulignant les réalisations du conseil scolaire en matière de conservation de l'énergie depuis plus de 10 ans a été partagée avec les conseillères et aux conseillers scolaires en juin 2008. Cette présentation met en évidence les efforts du conseil scolaire pour mettre en place une culture « verte » dans tous ses édifices et qui vise l'augmentation de l'efficacité de la consommation de ressources (l'énergie, l'eau et les matériaux) et la réduction de leur impact sur l'environnement et la santé humaine. Le conseil scolaire de district du Nouvel Ontario compte actuellement six écoles vertes construites après 2003. La présentation faite au Conseil identifie la mise sur pied d'un comité environnemental qui fixera des résultats à atteindre et élaborera un plan d'action comme la prochaine étape du conseil scolaire en matière de conservation de l'énergie.

Le conseil scolaire fait partie d'un consortium d'achat d'électricité et de gaz naturel. Les lignes de conduite en matière d'approvisionnement du conseil scolaire n'exigent actuellement pas que le nouvel équipement soit écoergétique, comme le sont les produits Energy StarMD. Dans la pratique, le service de conciergerie et d'entretien s'efforce néanmoins de considérer l'aspect énergétique lors de l'achat ou de l'acceptation de dons de matériels. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait revoir ses lignes de conduite pour veiller à ce que des produits et services efficaces sur

le plan énergétique soient achetés à l'échelle du système, directement ou par l'entremise de sous-traitants.

Les activités suivantes en matière de conservation de l'énergie ont été organisées par le service de conciergerie et d'entretien en vue de former ou de sensibiliser le personnel:

- cours de programmation des systèmes de contrôle informatisé et les thermostats programmables;
- formation sur les chaudières haute efficacité ;
- participation au programme 'Action Conservation';
- participation à des ateliers sur l'éco-énergie tel que l'atelier 'Spot the Energy Saving' du Catholic School Board Services Association (CSBSA) ou l'atelier 'Energy conference' dans la cadre de la conférence annuelle du Operation Maintenance&Construction (OMC).

Le conseil scolaire participe également aux réunions de l'Ontario Association of Business Officials (OASBO) sur la gestion de l'énergie.

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

Le portefeuille de la gestion de l'énergie est administré par le directeur du service de conciergerie et d'entretien qui fait office de 'champion de la conservation énergétique du conseil scolaire en proposant et en mettant en place diverses initiatives de conservation d'énergie.

La direction a développé un outil interne en Excel pour suivre la consommation d'énergie et quantifier les résultats en matière de conservation d'énergie dans lequel sont entrées les données sur la température et la consommation de chaque école tous les trois mois. Les données servent à fournir des analyses comparatives sur la consommation dans toutes les écoles, en kWh et en mètres cubes, et en valeur monétaire. Les données ne sont pas utilisées dans le cadre de rapports périodiques sur la conservation de l'énergie à l'intention du comité exécutif ou du Conseil. Actuellement, les données propres à chaque école en matière de consommation énergétique ne sont pas partagées avec les directions d'école. Les données n'ont pas été partagées récemment avec d'autres conseils scolaires en vue d'un échange de bonnes pratiques. 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.

Le conseil scolaire n'effectue pas de facturation en bloc pour ses divers sites et installations. Les factures de consommation des différentes écoles sont consolidées manuellement dans l'outil Excel et analysé par le directeur du service de conciergerie et entretien.

Des systèmes de contrôle informatisés qui automatisent la régulation et la conservation de l'énergie sont utilisés dans 13 édifices du conseil scolaire.

Depuis 2003, le conseil scolaire bâtit seulement des écoles dites 'vertes' dont la performance énergétique dépasse le code modèle de l'énergie des bâtiments.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l'énergie contenant des objectifs de réduction de la consommation, des activités clés, un calendrier d'exécution, des indicateurs de succès et une attribution des responsabilités afin de compléter la stratégie du conseil scolaire en matière de conservation de l'énergie.
- Une fois le plan pluriannuel de gestion de l'énergie du conseil scolaire établi; le service de conciergerie et d'entretien devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
- Le service de conciergerie et d'entretien devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. Ceci permettrait d'appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie en éliminant la tâche de consolidation manuelle des données, de même que de réduire la charge de travail du service des comptes créditeurs. Étant donné la diversité géographique du conseil scolaire, il est peu probable que le conseil scolaire puisse consolider la facturation des services publics de tous les établissements. Toutefois, on incite la direction à explorer des occasions de consolider la facturation des services publics dans les centres urbains, comme Sudbury, pour accroître l'efficacité énergétique.

## **5.4 Santé et sécurité**

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

- déterminer s'il existe des mécanismes de planification et de communication adéquats pour appuyer la mise en place 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;

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de santé et 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 l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

Pratiques exemplaires 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 en matière d'écoles saines	Oui
Une équipe chargée de la sécurité (p. ex., PPM 144) est mise en place dans chaque école.	Oui
Le respect des normes sur la qualité de l'eau et de l'air est surveillé et les problèmes sont signalés pour que des mesures correctives soient prises.	Oui

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

Le portefeuille de la santé et de la sécurité est géré par la responsable chargée des dossiers de santé et de sécurité qui relève de la direction des ressources humaines et par le directeur du service d'entretien qui relève de la surintendante d'affaires et de finances.

Le conseil scolaire met l'accent sur les questions de santé et sécurité et a adopté des lignes de conduite en matière de sécurité et d'environnement. Ces lignes de conduite sont complétées par les directives administratives et des procédures. Depuis 2002, la direction a mis sur pied un comité mixte de santé et sécurité au travail composé de 21 personnes dont 12 représentants des employés et 9 administrateurs. 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 formations à organiser et pour répondre aux

questions des employés. Les lignes de conduite ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté mais l'examen des documents démontre que le comité de santé et sécurité met l'accent sur leur maintien et leur actualisation afin qu'elles demeurent à jour et applicables.

Le comité mixte de santé et sécurité au travail (CMSST) a mis en place six sous-comités pour traiter en profondeur de questions spécifiques et faire des recommandations à l'employeur dans les domaines de sécurité suivants:

1. Études des statistiques d'accident ;
2. Travail en hauteur;
3. Prévention de la violence et travail en isolement;
4. Site inodore;
5. Formation en secourisme;
6. Ateliers technologiques et Laboratoires de science.

En 2003, le conseil scolaire a mis en place un groupe de travail sur l'accessibilité ayant pour mission d'effectuer des recherches sur les obstacles pour les personnes handicapées dans les installations, les règlements, les politiques, les programmes, les méthodes et les services concernant l'ensemble du Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario. Le groupe de travail a développé un plan d'action sur 20 ans en vue de rendre les écoles accessibles aux personnes handicapées. À l'exception de cette année 2008-2009, le plan d'accessibilité est réévalué périodiquement en fonction des obstacles et des besoins en aménagement identifiés pour l'année.

Le conseil scolaire a préparé un guide des procédures d'urgence qui sera distribué en 2009. Le guide servira d'outil de prise de décision dans le but de réduire le temps d'intervention et les risques pour les élèves et le personnel en précisant les rôles et responsabilités. Actuellement les responsabilités des élèves et des parents en cas d'urgence sont communiquées dans l'agenda de l'élève qui comporte une section au début sur les procédures d'urgence. Le conseil scolaire a conclu un partenariat avec le service de santé publique. Le conseil a récemment simulé des situations d'urgence comme des exercices d'évacuation en cas d'acte de violence dans quelques écoles (Elliot Lake, Espanola) et prévoit modifier certaines lignes de conduite dont celle sur les exercices d'évacuation d'urgence.

Le conseil scolaire a mis en place un protocole d'établissement de rapport pour les incidents de sécurité. La responsable chargée des dossiers de santé et de sécurité du service des ressources humaines et le directeur du service d'entretien ont développé

une trousse appelée 'trousse orange' présentant les directives à suivre en cas d'accident de travail et contenant de l'information et des formulaires à remplir par l'employé, son superviseur et le médecin. Dans le futur, le conseil scolaire prévoit également utiliser le système d'analyse d'accident (Parklane) pour informatiser et simplifier la gestion du suivi des incidents et des accidents.

Le conseil scolaire a récemment révisé ses lignes de conduite en matière de sécurité dans les écoles. Au moment de l'examen, les surintendances étaient occupées à rencontrer les directions d'écoles des différents paliers pour leur communiquer les ajouts et les modifications. Les lignes de conduite du conseil scolaire mentionnent la responsabilité des écoles en matière de sécurité des élèves mais ne requièrent pas formellement la présence d'une équipe chargée de la sécurité dans chaque école.

En vue de favoriser un bon état de santé chez tous les élèves, la surintendante d'affaires et de finances direction a développé avec un comité une ligne de conduite sur la nutrition en date du 25 septembre 2007 qui présente les responsabilités des directions d'école, des élèves, des parents, du personnel et du conseil scolaire dans l'alimentation des élèves.

Le directeur du service de conciergerie ainsi que quatre membres de son personnel sont certifiés « trained person » en vertu du Règlement de l'Ontario 170/03 qui permet l'opération des systèmes de désinfection de l'eau potable dans 2 écoles. Afin de se conformer au Règlement de l'Ontario 170/03 portant sur le plomb dans l'eau, des échantillons. Des échantillons d'eau sont prélevés par le personnel formé à cette tâche en date du 15 mai et du 15 septembre dans chaque école et chaque garderie. Les échantillons sont analysés par un laboratoire externe et les résultats des analyses sont communiqués au Ministère en cas de problèmes. Lorsque du plomb est détecté dans l'eau, un rapport mensuel est fait au comité exécutif jusqu'au rétablissement de la situation.

#### **Recommandation :**

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

### **5.5 Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations**

L'examen des plans, des politiques et des méthodes 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 des exigences futures en matière d'immobilisations, fondée sur les prévisions de l'effectif et les

questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuelles, par rapport au financement accordé par le Ministère (c.-à-d. financement au titre des nouvelles places);

- déterminer si la direction établit correctement l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement accordé 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 pratiques exemplaires en matière des plans, des politiques et des processus d'immobilisation 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 l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

Pratiques exemplaires liées aux plans, aux politiques et aux méthodes 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.	Non

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

Pratiques exemplaires liées aux plans, aux politiques et aux méthodes 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'immobilisations et des plans de financement connexes est évaluée chaque année en fonction des besoins	Oui

Pratiques exemplaires liées aux plans, aux politiques et aux méthodes en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif.	
Une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) est tenue à jour.	Oui

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

Le conseil scolaire a présenté un plan d'immobilisations décennal au Ministère, préparé en collaboration avec les consultants externes et des données tirées des bases de données SIIS et ReCAPP.

Le service d'immobilisations prépare un plan quinquennal pour la réfection des écoles, qui comprend également une estimation des coûts. Les projets de réfection des écoles sont fondés à partir d'une analyse pluriannuelle des données de ReCAPP, de l'expérience au sein des écoles et des commentaires des superviseurs de l'entretien et de la conciergerie. Le plan quinquennal est revu annuellement sur base d'une mise à jour annuelle de ReCAPP. Le conseil scolaire coordonne activement les projets de réfection avec le plan d'immobilisations (c.-à-d. les écoles aux coûts de réparation prohibitifs, le financement « Lieux propices à l'apprentissage » et l'effectif des classes au primaire) pour faire des économies d'envergure dans le processus. Des études de zone en matière d'immobilisations ont permis au conseil scolaire de déceler des occasions de regroupement entre les écoles d'une même région. Suite à un processus de consultation publique et à la mise en place de comités d'étude, le conseil scolaire a consolidé plusieurs écoles avec, en général, l'appui de la communauté.

Le conseil scolaire n'est pas doté d'une politique approuvée d'examen des installations destinées aux élèves. Ne prévoyant pas de fermeture d'écoles, le conseil scolaire ne prévoit pas demander aux conseillères et conseillers scolaires d'approuver les « Lignes directrices relatives à l'examen des installations destinées aux élèves ».

Le conseil scolaire est actuellement en période de croissance et prévoit procéder à des constructions de trois écoles. Au moment de l'examen opérationnel, trois projets de construction totalisant approximativement 20 millions de dollars étaient en attente d'approbation du Ministère au niveau du financement. Dans son plan d'immobilisations 2008-2009, le conseil scolaire a indiqué qu'il ne disposait d'aucune réserve de capital en place pour subventionner le coût de ces projets.

La direction présente périodiquement une mise à jour à ses conseillères et conseillers quant aux projets d'immobilisations.

## 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 semestriel. Le personnel du service des installations utilise actuellement le système ReCAPP pour effectuer le suivi des projets ayant reçu le financement « Lieux propices à l'apprentissage » et la subvention pour la réfection des écoles.

### Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait demander aux conseillères et conseillers scolaires d'approuver une politique relative à l'examen des installations destinées aux élèves afin d'être en mesure de gérer efficacement les éventuels futurs cas de fermeture d'école.

## 5.6 Gestion de la construction

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

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires 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 l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires 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.	Non

### Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil scolaire a élaboré des lignes de conduite pour les nouvelles constructions dont une ligne de conduite sur les services architecturaux qui décrit le processus de sélection des architectes ainsi que processus d'évaluation des projets de construction.

La direction utilise des conceptions économiques, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement. Dans le cadre de chaque projet, le directeur du service des immobilisations demande une soumission pour des matériaux alternatifs en plus d'une soumission pour les matériaux sélectionnés avant le démarrage du projet, et ce afin de disposer de flexibilité plus tard en cas de surplus de fonds ou à l'inverse en cas de réduction de budget.

Le conseil scolaire n'a pas établi de normes standardisées de construction tel qu'une superficie au sol standard. Toutefois, le conseil scolaire a établi des normes en matière de contenu du bâtiment pour chaque projet, qu'il a présentés aux conseillères et aux conseillers scolaires.

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

Les projets de construction font l'objet d'un suivi interne du budget, de la qualité et de l'échéancier. Pour gérer les sites et les projets de construction en cours, le conseil scolaire s'appuie sur des architectes externes et des coordonnateurs de projets internes

qui sont responsables de participer à toutes les réunions de chantiers et de gérer la négociation d'éventuels changements. Tout ordre de changements doit être approuvé par le directeur du service des immobilisations. Ceci assure une centralisation des données ayant un impact sur le budget. Cette procédure ainsi que d'autres procédures relatives à la gestion de projet par les coordonateurs internes sont documentées et ont fait l'objet d'une révision en janvier 2009.

Sur le terrain, le principal outil utilisé pour faire le suivi des projets de construction est le calendrier fourni par l'entrepreneur au coordinateur de projet à chaque deux semaines. Généralement, les projets sont terminés dans les limites du budget en raison de la surveillance continue des coordinateurs de projet et de l'implication du directeur du service des immobilisations sur le terrain. Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent périodiquement des comptes rendus des travaux de construction.

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

A l'exception de la liste de fournisseurs présente dans le module d'approvisionnement du système financier, le conseil scolaire ne dispose pas de liste formelle et approuvée de prestataires de services professionnels. Dans la pratique, le conseil scolaire entretient des relations étroites avec les prestataires de services professionnels. Ceci est attribuable au nombre restreint de corps professionnels pouvant travailler en français

### **Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une liste approuvée de prestataires de services professionnels sujette à des révisions périodiques.

## **Annexes**

### **Annexe A : Vue d'ensemble 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 conseillères et des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et des pratiques exemplaires devant servir à l'examen opérationnel.

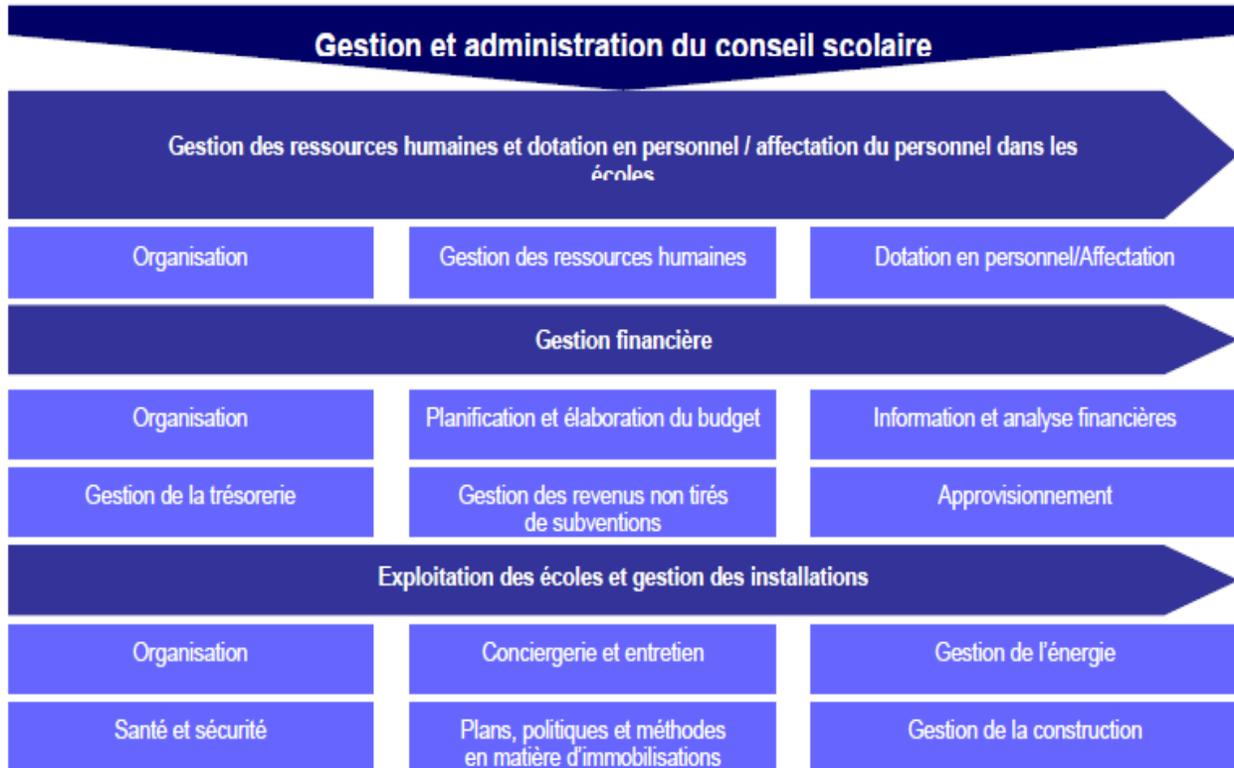
En tenant compte des caractéristiques propres à chaque conseil scolaire de district (CSD), les examens opérationnels visent en particulier à :

- renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires grâce à des recommandations visant l'amélioration des activités non scolaires;
- faire connaître au secteur et aux conseils scolaires les pratiques opérationnelles couronnées de succès dans les écoles;
- faire tirer parti des « pratiques exemplaires » à l'ensemble du secteur de l'éducation;
- fournir l'aide et le soutien nécessaires pour que les conseils scolaires soient en bonne santé financière, bien gérés et en mesure d'optimiser l'utilisation des ressources pour appuyer la réussite des élèves;
- fournir au Ministère d'importantes données sur les capacités des CSD dont il peut tenir compte dans l'élaboration continue des politiques et des mécanismes de financement.

#### **Portée de l'examen opérationnel**

L'examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés comme le montre le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels.

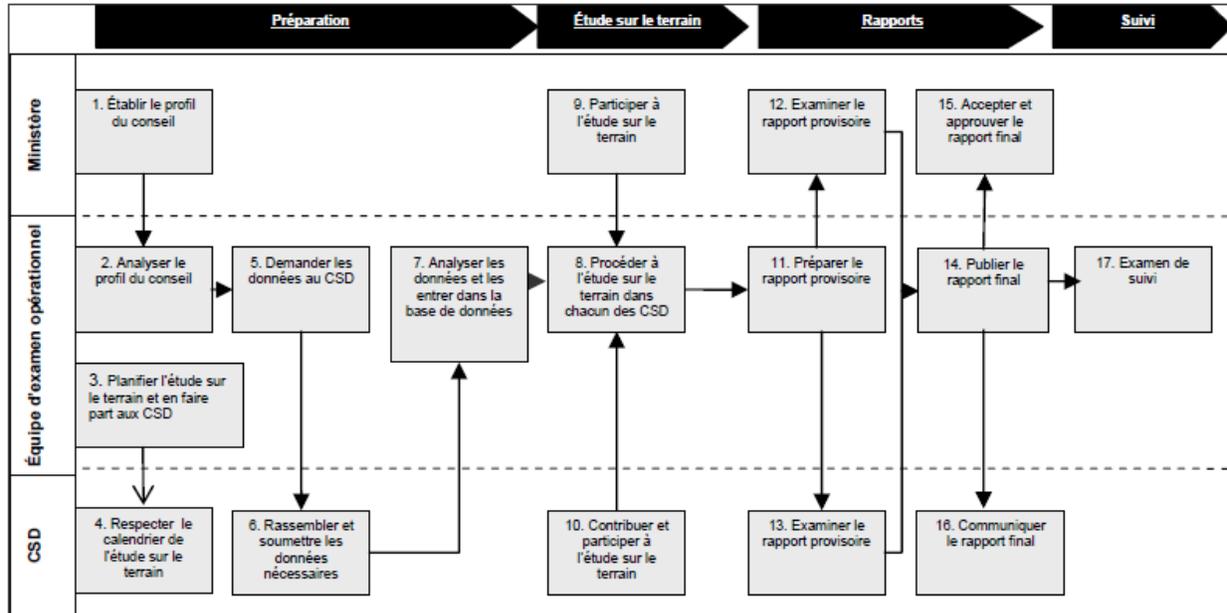
Chaque processus a été examiné en fonction des activités et de l'adoption des pratiques exemplaires du secteur, y compris la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les soutient.



### Aperçu de la démarche d'examen opérationnel

Le schéma global de la démarche d'examen opérationnel est présenté 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 pratiques exemplaires pour chaque domaine fonctionnel. Les examens effectués sur le terrain permettent à l'Équipe de valider les données fournies par le Ministère et le conseil scolaire, d'avoir une meilleure compréhension des conditions environnementales et de permettre à l'Équipe d'examiner le matériel qui appuie l'existence de pratiques exemplaires.



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

### Étape : Planification et analyse initiales

Activité clé	Description
Fournir le profil du conseil	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 le profil de chaque conseil scolaire.
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examinera le profil du conseil pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cela permettra de relever des questions particulières ou de cerner les domaines sur lesquels se concentrera l'examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil	Le Ministère et l'Équipe d'examen opérationnel établiront pour l'examen un calendrier trimestriel qui sera communiqué aux conseils scolaires avant le début du trimestre en question.
Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain	Les conseils scolaires devront respecter le calendrier de l'examen opérationnel. Le Ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des contraintes des conseils à ce sujet.
Demander les données au conseil scolaire	Avant le début de l'étude sur le terrain, on fera une demande de données afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et les autres éléments pour chacun des domaines visés. L'Équipe d'examen utilisera ces données pour mieux comprendre le conseil avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.

Activité clé	Description
Rassembler et présenter les données nécessaires	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil scolaire rassemblera les données demandées. On prévoit que les conseils disposeront d'au moins trois semaines pour ce faire avant le début de l'étude sur le terrain.
Analyser les renseignements obtenus et les entrer dans la base de données	L'Équipe d'examen analysera les données fournies par chacun des conseils, calculera s'il y a lieu les indicateurs de rendement clés et ajoutera les résultats à une base de données sectorielle qui servira à comparer les résultats de chaque conseil.

### Étape: Examen sur le terrain

Activité clé	Description
Procéder à l'étude sur le terrain avec le CSD	On procédera à l'étude sur le terrain de chacun des conseils en suivant le calendrier d'examen convenu précédemment. L'étude sur le terrain devrait prendre de cinq à quinze jours selon la taille du conseil scolaire.
Participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du Ministère aidera l'Équipe d'examen à mener l'étude sur le terrain de façon à assurer la continuité et le transfert de connaissances relativement aux activités du conseil et à transmettre, dès le départ, les données nécessaires.
Contribuer et participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du conseil scolaire contribuera et participera à l'étude sur le terrain. Le nombre de participants variera en fonction de la taille du conseil.

### Étape: Préparer le rapport final

Activité clé	Description
Examiner le rapport provisoire	En fonction des résultats de l'étude sur le terrain et de l'analyse des données, l'Équipe d'examen opérationnel rédigera un rapport provisoire. Celui-ci contiendra un sommaire des conclusions et, le cas échéant, des recommandations visant à améliorer la situation.
Préparer le rapport provisoire	Le Ministère examinera le rapport provisoire et fera part de ses observations à l'Équipe d'examen.

### Étape: Examiner le rapport du conseil

Activité clé	Description
Examiner le rapport provisoire	L'Équipe d'examen rencontrera les cadres supérieurs du conseil pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.

## Étape: Rapport final

Activité clé	Description
Publier le rapport final	L'Équipe d'examen incorporera les observations du Ministère et du conseil dans la version définitive du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final sera remis au Ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le Ministère remettra le rapport final au conseil scolaire.
Examen de suivi	De six à douze mois après la présentation du rapport final, l'Équipe d'examen effectuera un examen de suivi. Ce dernier servira à déterminer dans quelle mesure le conseil aura adopté et mis en œuvre les recommandations.

## Équipe d'examen opérationnel

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

Les services de conseillères et 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 conseillères et de conseillers 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 du Nouvel-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

N°	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.	Le conseil scolaire gagnerait à compléter le caractère opérationnel des lignes de conduite existantes par des politiques d'un niveau plus stratégique. Ceci permettrait au conseil scolaire de fonctionner de façon plus efficace et efficiente en évitant le traitement de points opérationnels par le Conseil. Une fois les politiques développées, le conseil scolaire devrait établir un cycle d'examen régulier des politiques, des lignes de conduites et directives administratives afin de s'assurer qu'elles sont mises à jour et communiquées régulièrement.

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

N°	Recommandations
3.	Le plan annuel du service des ressources humaines gagnerait à être actualisé et à adopter le modèle utilisé par les autres services tel que la conciergerie, les immobilisations ou les finances, de sorte que la direction pourrait assigner directement des responsabilités pour les actions à entreprendre quant à chacune des priorités. Les mesures de rendement, les échéanciers et les besoins en ressources seraient compatibles avec le modèle du conseil scolaire.
4.	Le conseil scolaire devrait compléter ses lignes de conduite existantes sur l'évaluation du personnel afin que l'évaluation de tous les groupes d'employés du conseil scolaire incluant le personnel non scolaire soit documentée et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus pour tous les employés du conseil scolaire.
5.	Le service des ressources humaines devrait présenter des 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.
6.	Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.
7.	Pour avoir une meilleure connaissance de la satisfaction des employés, le service des ressources humaines devrait régulièrement mener des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employés.
8.	Le service des ressources humaines devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions. Comme pour les sondages auprès des employées et employés, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.

N°	Recommandations
9.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique régissant 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.

## Gestion financière

N°	Recommandations
10.	Le service des finances devrait mettre des méthodes en place pour assurer le respect des lignes de conduite en matière de finances. Ces méthodes devraient inclure, entre autres, la communication périodique des lignes de conduite à l'ensemble du personnel concerné par les lignes de conduite ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité du personnel aux lignes de conduites.
11.	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 et de perfectionnement professionnel.
12.	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.
13.	Le service des finances devrait s'assurer que le budget annuel présenté aux fins d'approbation est clairement lié aux buts et priorités approuvés par le Conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves.
14.	Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité des finances et 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.
15.	Le service des finances devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires pour inclure des notes explicatives d'accompagnement qui offrent des explications supplémentaires sur la nature et les répercussions des écarts budgétaires éventuels rencontrés pendant l'année. Le conseil scolaire devrait s'assurer que le Conseil et le comité des finances reçoivent des rapports intermédiaires périodiques.
16.	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.
17.	Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un comité de vérification chargé de la surveillance du processus de vérification. Le comité aurait pour mandat d'examiner les états financiers annuels vérifiés, la nomination annuelle de vérificateurs externe, le plan de vérification annuel, la lettre de recommandations et d'autres questions relatives à la vérification annuel des états financiers; le rapport trimestriel du trésorier; toute autre question relative au conseil scolaire. Le conseil scolaire pourrait également envisager de modifier le mandat du comité des finances actuel pour inclure la surveillance du processus de vérification et évitant la constitution de trop nombreux comités.

N°	Recommandations
18.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification ou du comité des finances au mandat élargi.
19.	Le conseil scolaire devrait développer une politique d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la Loi sur l'éducation.
20.	Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au comité exécutif et au Conseil.
21.	Le service des finances devrait envisager dans la mesure possible l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions d'un montant minimum à déterminer. La direction pourrait par exemple envisager un système d'enregistrement et de paiement électronique pour ses programmes d'éducation permanente.
22.	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.
23.	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 le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.
24.	Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour l'ensemble des achats du conseil scolaire. Pour augmenter l'efficacité, le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement automatique et non manuel est utilisé lorsque cela est approprié.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
25	Le service de conciergerie et d'entretien et le service des immobilisations devraient mettre des méthodes en place pour assurer le respect des lignes de conduite en matière d'exploitation des écoles et de gestion des installations. Ces méthodes devraient inclure, entre autres, la communication périodique des lignes de conduite à l'ensemble du personnel concerné par les lignes de conduite ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité aux lignes de conduites.
26.	Le service de conciergerie et d'entretien devrait établir des normes de propreté dans l'ensemble de ses écoles afin d'assurer la constance du niveau de service et la surveillance de tous les sites. Une fois que les normes seront mises en place, la direction devrait veiller à ce que les résultats soient surveillés et mesurés, et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.
27.	Le service de conciergerie et d'entretien devrait entreprendre son plan visant à mettre en place un système de gestion du stock permettant au service de conciergerie de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.

N°	Recommandations
28.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l'énergie contenant des objectifs de réduction de la consommation, des activités clés, un calendrier d'exécution, des indicateurs de succès et une attribution des responsabilités afin de compléter la stratégie du conseil scolaire en matière de conservation de l'énergie.
29.	Une fois le plan pluriannuel de gestion de l'énergie du conseil scolaire établi, le service de conciergerie et d'entretien devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
30.	Le service de conciergerie et d'entretien devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. Ceci permettrait d'appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie en éliminant la tâche de consolidation manuelle des données, de même que de réduire la charge de travail du service des comptes créditeurs. Étant donné la diversité géographique du conseil scolaire, il est peu probable que le conseil scolaire puisse consolider la facturation des services publics de tous les établissements. Toutefois, on incite la direction à explorer des occasions de consolider la facturation des services publics dans les centres urbains, comme Sudbury, pour accroître l'efficacité énergétique.
31.	Le conseil scolaire devrait demander aux conseillères et conseillers scolaires d'approuver une politique relative à l'examen des installations destinées aux élèves afin d'être en mesure de gérer efficacement les éventuels futurs cas de fermeture d'école.
32.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une liste approuvée de prestataires de services professionnels sujette à des révisions périodiques.