

**Ministère de l'Éducation**

**Rapport d'examen opérationnel  
Conseil scolaire de district catholique  
Franco-Nord**

**Mars 2009**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations .....	2
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles .....	3
Recommandations .....	4
Gestion financière.....	4
Recommandations .....	5
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	6
Recommandations .....	7
<b>1. Contexte et aperçu.....</b>	<b>8</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	8
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	8
1.3 Rendement des élèves .....	10
1.4 Sommaire financier .....	11
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire .....	14
<b>2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>16</b>
Établissement d'un modèle de gestion efficace .....	18
Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil .....	19
Processus de prise de décision .....	21
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	22
Participation des intervenants.....	23
Recommandations.....	24
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>25</b>
3.1 Organisation des ressources humaines.....	25
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	26
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	27
Surveillance et communication des politiques .....	27

	Recommandation.....	28
3.2	Gestion des ressources humaines.....	28
	Recrutement du personnel.....	30
	Relations de travail .....	31
	Processus d'évaluation du rendement employés.....	32
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité .....	34
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	34
	Gérer les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.....	35
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	36
	Recommandations .....	36
3.3	Dotation en personnel / 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 ..	40
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement.....	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 .....	43
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	43
	Surveillance et communication des politiques .....	44
	Recommandations .....	44
4.2	Planification et élaboration du budget.....	45
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	46
	Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget .....	47
	Identification des risques et des stratégies d'atténuation.....	48
4.3	Information et analyse financières .....	49
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière .....	50
	Rapports financiers intermédiaires et annuels .....	50
	Vérification .....	51
	Recommandations .....	53
4.4	Gestion de la trésorerie.....	54
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	55
	Gestion des fonds dans les écoles .....	56

4.5	Gestion des revenus non tirés de subventions .....	56
	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions .....	58
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions.....	58
4.6	Approvisionnement .....	59
	Politiques et modalités d'approvisionnement .....	61
	Participation à des consortiums d'achat.....	62
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	62
	Politiques et modalités sur l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles .....	63
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement .....	63
	Utilisation du transfert électronique des factures (TEF) .....	64
	Recommandations .....	64
<b>5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations .....</b>		<b>65</b>
5.1	Organisation de l'exploitation et des installations .....	65
	Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	67
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	67
	Surveillance et communication des politiques .....	68
5.2	Conciergerie et entretien.....	68
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien .....	70
	Élaboration d'un plan d'entretien annuel / pluriannuel .....	71
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	72
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	72
	Système de gestion, surveillance et soutien des projets.....	73
	Recommandations .....	73
5.3	Gestion de l'énergie .....	74
	Plan de gestion de l'énergie.....	75
	Suivi et rapports sur la conservation d'énergie .....	76
	Recommandations .....	76
5.4	Santé et sécurité .....	77
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans en matière de santé et de sécurité.....	77

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
5.6	Gestion de la construction .....	83
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations .....	84
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction .....	85
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	85
<b>Annexes</b>	.....	<b>87</b>
	Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel.....	87
	Objectifs de l'examen opérationnel .....	87
	Portée de l'examen opérationnel .....	87
	Aperçu de la démarche d'examen opérationnel.....	88
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	91
	Limites de l'examen .....	92
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	93

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du conseil scolaire de district catholique Franco-Nord (CSDCFN) réalisé par l'équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et Touche s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 2 mars 2009, a duré trois jours.

## Introduction

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

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

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

## **Gestion et administration du conseil scolaire**

Le conseil a adopté une structure de gestion qui comprend les conseillères et les conseillers scolaires. Il existe une entente non-officielle des rôles et responsabilités entre le président du Conseil et de la direction de l'éducation, qui est un modèle hybride avec une participation mesurée des conseillères et conseillers scolaires. Les membres du Conseil scolaire sont les six conseillers scolaires. La direction de l'éducation occupe un poste d'ex-officio à titre de secrétaire-trésorière du Conseil scolaire. Selon les dispositions de la Loi sur l'éducation, la direction de l'éducation est la seule employée relevant directement du Conseil scolaire. Toute communication se fait par l'entremise du président du Conseil et de la direction de l'éducation. En ce qui a trait à la structure de gestion, la direction de l'éducation est assistée par les membres du comité exécutif composé de deux surintendantes de l'éducation, un surintendant des affaires, une direction du service des ressources humaines et un directeur des services d'entretien et santé et sécurité. Les chefs du service des finances et du service informatique participent également aux réunions du comité exécutif.

Les membres du conseil scolaire sont résolus à offrir des programmes et des services complets afin de favoriser la réussite des élèves. Tous les quatre ans, le conseil établit une stratégie pluriannuelle à l'aide d'un groupe de consultants externes. Utilisant le plan stratégique pluriannuel comme toile de fond, les membres du comité exécutif établissent ensemble les priorités annuelles. Les grandes orientations pour l'année à venir sont déterminées et présentées aux conseillères et conseillers scolaires, au début de la planification budgétaire. Le plan annuel est revu et approuvé par le Conseil scolaire.

La responsabilité première des conseillères et des conseillers scolaires est d'élaborer les politiques du conseil scolaire, de communiquer avec les parents et de défendre les intérêts de leur collectivité. La direction de l'éducation assure que le comité exécutif élabore et met en œuvre des plans et des procédures permettant d'assurer le respect des politiques du conseil scolaire et l'atteinte des priorités essentielles.

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

## **Recommandations**

- Le conseil scolaire devrait créer un document officiel qui définit clairement la répartition des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires, la directrice de l'éducation et le comité exécutif, pour soutenir les ententes existantes.

- Le conseil scolaire devrait envisager d'augmenter l'envergure du plan d'amélioration annuel pour inclure les ressources humaines, la gestion des finances, et la gestion des services d'entretien et santé et sécurité. Le plan d'amélioration annuel devrait identifier les initiatives qui contribuent à l'accomplissement des objectifs à long-terme, et qui assurent l'alignement avec les départements opérationnels. Les différents services seraient ainsi en mesure de surveiller le progrès des priorités et des objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une politique d'amélioration officielle grâce à laquelle on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.

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

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

- Le service des ressources humaines offre de multiples formations à tous les employés du conseil et des écoles. Le plan annuel de formation est basé sur un sondage du personnel et une identification des besoins de formations pour les employées et employés.
- Le recrutement du personnel est planifié de façon annuelle, et comprend une approche compréhensive de l'embauche avec un affichage stratégique des postes, et une présence annuelle aux foires d'universités à Sudbury et Ottawa. L'embauche et le recrutement des employées et des employés sont gérées de façon centralisée par le service des ressources humaines du conseil scolaire. Le recrutement est défini par une politique du conseil qui comprend le recrutement, la sélection et l'embauche du personnel.
- Le conseil scolaire utilise des procédures bien établies pour gérer l'ensemble des exigences ayant trait à l'affectation du personnel. Ces procédures sont établies en fonction des prévisions relatives aux effectifs, des besoins des élèves, des exigences relatives au nombre d'élèves par classe, du temps de préparation et du respect des conventions collectives.

- Le conseil scolaire a mis en place des journées de «Congés Divers» qui peuvent être utilisés pour des rendez-vous planifiés à l'avance, des besoins familiaux, ou autres besoins personnels. Cette initiative permet de mieux contrôler l'assiduité des employées et des employés.

## Recommandations

- Les membres du service des ressources humaines devraient envisager d'élaborer un plan annuel de service se situant dans la ligne du plan stratégique général. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
- Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absences. Cette importante initiative fournirait à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif des employées et employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.
- La direction 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 sont traitées conformément aux modalités du régime.
- La direction devrait élaborer un plan officiel de réalisation de sondages périodiques auprès de l'ensemble du personnel. Cette mesure améliorerait la communication avec le personnel et favoriserait l'obtention de renseignements qui seraient utilisés pour l'élaboration de plans de perfectionnement professionnel et de politiques en matière de ressources humaines.

## Gestion financière

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

- Le service des finances a élaboré un processus d'établissement annuel du budget efficace, transparent et clairement communiqué qui incorpore les observations de tous les principaux intervenants.
- Les prévisions de l'effectif sont préparées par le surintendant des affaires en collaboration avec les surintendantes et les directions des écoles élémentaires et

secondaires et présentées au comité exécutif. Les prévisions de l'effectif à l'échelle du système sont établies annuellement pour les écoles élémentaires et secondaires selon l'année d'études, le programme, la résidence et l'âge et tiennent compte données historiques de recrutement et de rétention. Elles sont utilisées aux fins des prévisions budgétaires et des rapports sur le budget.

- Le conseil scolaire utilise un système financier intégré (SAP) pour consigner ses données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Le système SAP est utilisé par 11 conseils scolaires de langue française qui peuvent compter sur l'appui du centre d'excellence SAP. Ce système intègre le grand livre général (GLG), les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget et les modules d'approvisionnement. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction.
- La direction des écoles et le comité exécutif ont un accès permanent, via SAP, aux outils d'analyse financière. Ils peuvent se procurer des rapports sommaires lorsqu'ils le souhaitent. Le service des finances vient de mettre en place des tableaux de bord destinés aux directions d'écoles, au comité exécutif, et aux conseillères et conseillers scolaires.
- Le conseil scolaire a clairement communiqué la politique sur l'utilisation des cartes d'achat qui est à jour depuis mai 2007. L'administration utilise environ cinquante cartes d'achats pour tout le conseil scolaire et les écoles. En moyenne, le conseil dépense 36 000 \$ par an avec les cartes d'achat.

## Recommandations

- Le service des finances devrait établir un plan annuel plus officiel qui révèle une harmonisation au plan stratégique du conseil scolaire et à son plan d'amélioration. L'établissement d'un plan plus détaillé permettrait au personnel du service et aux autres membres du personnel de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
- La direction de l'éducation devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.
- La direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui

contribueraient à l'efficacité du comité des finances, ayant comme mandat la vérification interne.

- Le service des finances devrait revoir et modifier sa politique des achats pour s'assurer que les niveaux d'approbation sont en lien avec les emplois et les rôles des personnes responsables. Ceci permettrait d'assurer l'alignement des besoins du CSDCFN avec les autres conseils scolaire.

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

Le service d'entretien et santé et sécurité 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 :

- Le service d'entretien et santé et sécurité a élaboré un modèle d'affectation des ressources de conciergerie qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources en vue de la mise en œuvre des normes et des pratiques du conseil scolaire en matière d'entretien.
- Pour les normes de nettoyage et d'entretien, le conseil scolaire a développé une liste de tâches précises à réaliser en utilisant le logiciel DANIELS et en consultation avec les représentants du SCFP 2799, les directions d'écoles et les ressources humaines.
- Les normes de propreté sont vérifiées par les directions d'écoles. Au cours des dernières années, le service a acheté des équipements pour améliorer la performance du personnel d'entretien et réduire les risques de blessures physiques. Ces équipements incluent : des auto-récureuses, des polisseuses, des souffleuses à neige, des tracteurs pour tondre la pelouse, etc.
- À l'échelle des services d'entretien et santé et sécurité, l'engagement des écoles à offrir un milieu sain se reflète dans la réfection annuelle des écoles et les activités de remise à neuf printanières et estivales. Parmi les projets actuels, on compte l'amélioration de l'accessibilité des écoles, et la réduction des chutes et des glissades.
- Le directeur des services d'entretien et santé et sécurité est responsable de présenter une mise à jour de l'état des projets de réfection et de construction aux conseillères et conseillers scolaires. Un suivi existe par l'entremise du comité de révision et analyse dont tout le conseil fait partie. En plus de cela, le directeur des services d'entretien et santé et sécurité prépare des rapports d'étape présentés au Conseil, par exemple une fois que le design des bâtiments est terminé. Le Conseil est impliqué dès que le budget doit être modifié à la hausse.

## Recommandations

- Étant donné que le conseil scolaire vient d'acheter des nouveaux équipements de nettoyage, il devrait envisager de développer des mécanismes de traçabilité d'inventaire pour garder une base de données sur l'âge, le lieu et l'état des équipements.
- Le service d'entretien et santé et sécurité devrait faire des recherches sur les coûtsavantages d'un nouveau système de bons de travail qui rationaliserait la gestion, la répartition, le suivi et la communication des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations.
- Le conseil scolaire devrait concentrer ses initiatives en matière de gestion de l'énergie. Il devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au comité exécutif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.
- La direction du service devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.

## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le CSDCFN a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 1998 lors de la création des conseils scolaires de langue française. Basé à North Bay, le conseil dessert les villes de Sturgeon Falls, Mattawa, Astorville, Verner, Thorne et Bonfield.

Le CSDCFN est chargé de l'éducation catholique de langue française dans les milieux ruraux et urbains et son territoire est délimité par North Bay au nord, par Sturgeon Falls à l'ouest et par Mattawa à l'est. Le bureau principal de l'organisation est situé à North Bay. Le CSDCFN dessert actuellement une population étudiante composée de 3 800 élèves du palier élémentaire et de 2 000 élèves du palier secondaire répartis dans 14 écoles élémentaires et dans 3 écoles secondaires<sup>1</sup> de 7 communautés différentes.

Le conseil scolaire a 70% de ses écoles déclarées prohibitives à la réparation. Afin de s'attaquer aux conséquences d'un tel nombre, le conseil scolaire a élaboré un plan d'immobilisations et s'est vu alloué une somme de 58 millions de dollars par le ministère de l'Éducation pour la construction de nouvelles écoles qui remplaceront les écoles aux coûts de réparation prohibitifs.

Le tableau 1 présente l'organigramme du comité exécutif du conseil scolaire.

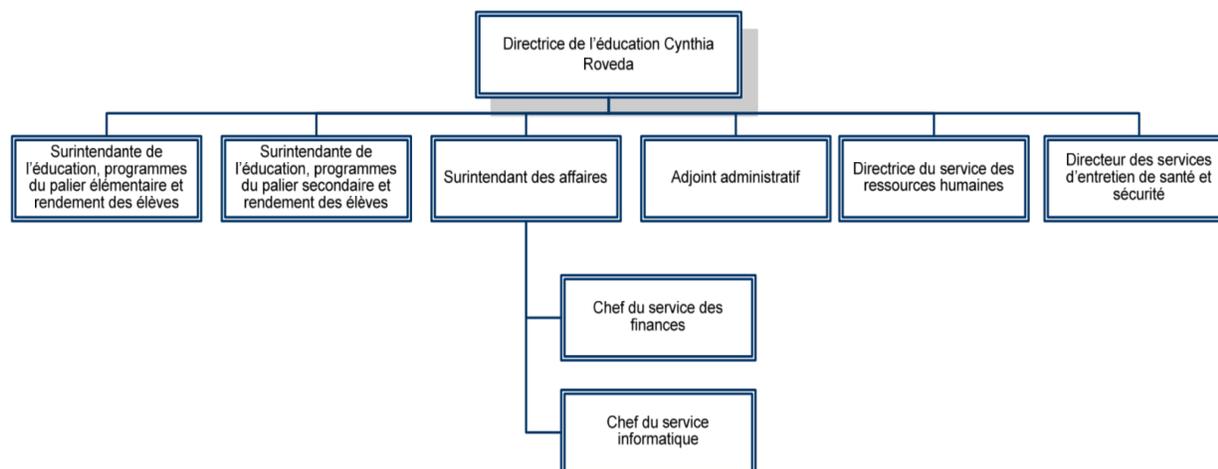


Tableau 1

### 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La mission du conseil est la suivante « L'école du conseil scolaire catholique Franco-Nord, en partenariat avec ses familles, des paroisses et ses communautés, offre à

<sup>1</sup> Source : Site Web du CSCFN – [http://www.franco-nord.edu.on.ca/franco-nord/\\_accueil/accueil.aspx](http://www.franco-nord.edu.on.ca/franco-nord/_accueil/accueil.aspx), 25 mars 2009

chaque élève une éducation de qualité supérieure. L'école catholique de langue française permet ainsi à l'élève de vivre une expérience éducative et culturelle, inspirée de l'enseignement de Jésus-Christ, afin d'enrichir la société en évolution».<sup>2</sup>

Le conseil scolaire, grâce à son engagement à la réussite et à l'épanouissement de chaque élève, vise à devenir le premier choix des enfants et des parents de ses communautés. L'épanouissement des élèves est favorisé par des programmes de qualité offerts par des enseignantes et des enseignants hautement qualifiés et attentionnés, le tout dans une atmosphère où l'on tient compte des besoins de chacun.

Le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire pour 2005-2008 est composé de sept grandes priorités et objectifs du système :

- Maximiser le rendement de chaque élève
- Favoriser l'actualisation de la foi catholique chez les élèves
- Favoriser l'actualisation de l'identité franco-ontarienne chez les élèves
- Maintenir et améliorer la formation du personnel
- Identifier et accueillir les francophones dans nos communautés scolaires
- Maintenir les efforts soutenus à l'endroit de la sécurité des élèves
- Cultiver les communications et les relations avec les parents

Chacune de ces priorités est soutenue par des stratégies et des conditions qui permettent d'en atteindre les objectifs. Le plan stratégique annuel du conseil scolaire est basé sur le plan stratégique pluriannuel. Le plan annuel est appuyé par des plans d'amélioration du conseil scolaire élaborés pour chacune des écoles des paliers élémentaire et secondaire. Les objectifs décrits dans les plans sont appuyés par des résultats visés ayant trait à la mise en œuvre et au suivi de même que par des échéanciers et des indicateurs de réussite.

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

---

<sup>2</sup> Source : Rapport Annuel 2007-2008 du Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord

### 1.3 Rendement des élèves

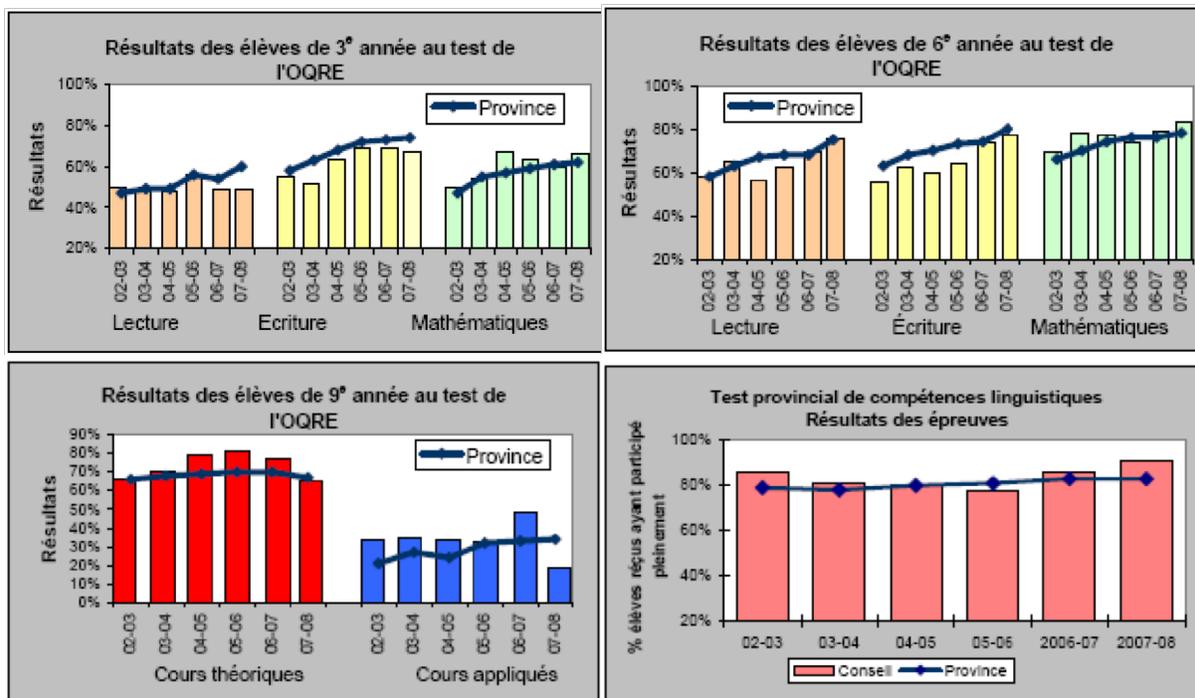
Le conseil scolaire a obtenu des résultats inférieurs à la moyenne au cours des dernières années. Cependant, il déploie des efforts dans le but d'éliminer l'écart qui le sépare de la moyenne provinciale.

Au niveau élémentaire, les résultats des élèves en 3<sup>ème</sup> année sont restés au même niveau au cours des 5 dernières années en lecture, mais ils ont augmenté en écriture et en mathématiques. Les résultats des élèves en 6<sup>ème</sup> année ont augmenté en lecture, écriture, et mathématique. Au niveau secondaire, les résultats des élèves en 9<sup>ème</sup> année aux cours appliqués et cours théoriques, et 10<sup>ème</sup> année au TPCL, ont stagné ou chuté dans les 5 dernières années.

Pour améliorer le rendement des élèves, le conseil a entrepris un certain nombre d'initiatives dont les actions suivantes, l'année 2007-2008 :

- Les équipes au palier primaire et secondaire se sont réunies pour planifier l'amélioration du rendement.
- Un cadre pour l'efficacité des écoles a été élaboré et a été utilisé pour assurer la mise en œuvre des pratiques gagnantes dans chacune des écoles au primaire.
- Trois membres du personnel enseignant ont été libérés pour offrir un accompagnement à leurs collègues en littératie et numératie au primaire.
- Les trois écoles secondaires ont offert une journée de certification à leurs élèves de la 10<sup>ème</sup> à la 12<sup>ème</sup> année, et des nouvelles majeures de spécialisations ont été offertes .
- Le personnel des trois écoles secondaires a mis en œuvre le projet Destination réussite qui comprenait une formation en gestion de comportement, motivation et engagement de l'élève envers son assiduité, la littératie et le développement de la pensée chez l'apprenant.

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



### 1.4 Sommaire financier

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

Pour l'année 2008-2009, le conseil scolaire a approuvé un budget total d'environ 47 807 687 \$ pour les revenus et \$48 991 901 pour les dépenses (la différence étant couverte par la réserve). Pendant le processus d'établissement du budget, les conseillères et conseillers scolaires, les membres du comité des finances, les directions d'école et les membres du comité exécutif procèdent à un examen détaillé des revenus et des dépenses.

Le budget de l'année 2008-2009 confirme l'engagement du CSDCFN envers la réussite scolaire des élèves. Les subventions ont financé un grand nombre d'initiatives pédagogiques entreprises par le conseil dans le but d'accomplir sa mission d'offrir chaque élève une éducation de qualité supérieure.

La répartition des dépenses montre que 71% des ressources financières du conseil sont consacrées à la réalisation des activités pédagogiques (sous les enveloppes enseignement et autre dépenses regroupant les projets éducatifs spéciaux).

L'importance accordée à la réussite des élèves est aussi évidente par l'investissement significatif à l'endroit des installations destinées aux élèves. Les dépenses en immobilisation financées par le fonds capital se chiffrent à trois projets actuels de 23,6 \$

millions, et 5 projets planifiés de 34,6 \$ millions. Ces investissements prévus au cours des prochaines années dans les établissements scolaires du CSDCFN sont en vue d'offrir à tous les élèves un environnement propice à l'apprentissage.

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

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

Revenus	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Subventions générales	35 760 359 \$	40 429 415 \$	39 154 977 \$
Impôt local	4 900 969 \$	4 856 968 \$	4 842 321 \$
Revenus du conseil scolaire	2 126 033 \$	1 776 207 \$	1 788 155 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	3 647 307 \$	2 549 269 \$	2 392 355 \$
<b>Total des revenus</b>	<b>46 434 668 \$</b>	<b>49 611 859 \$</b>	<b>48 177 808 \$</b>

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

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Dépenses de fonctionnement	41 142 469 \$	42 304 436 \$	136 655 545 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	4 390 116 \$	5 268 491 \$	7 551 539 \$
Virement à/de la réserve	939 649 \$	2 038 931 \$	273 861 \$
<b>Total des dépenses</b>	<b>46 472 234 \$</b>	<b>49 611 858 \$</b>	<b>\$144 480 945</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>-37,566 \$</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	4 081 665 \$	5 670 515 \$	3 265 910 \$
Activités scolaires	0 \$	0 \$	0 \$
CSPAAT	578 700 \$	713 935 \$	760 100 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Miscellaneous	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	2 103 820 \$	2 533 610 \$	1 019 338 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	0 \$	0 \$	1 431 957 \$
<b>Total des fonds de réserve</b>	<b>6 764 185 \$</b>	<b>8 918 060 \$</b>	<b>6 477 305 \$</b>
Réserve pour dépenses de classe	2 639 724 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0 \$	0 \$
Réserves pour écoles éloignées	15 200 \$	0 \$	0 \$
Installations destinées aux élèves	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour l'amélioration des programmes	793 934 \$	0 \$	0 \$
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	311 640 \$	325 192 \$	325 340 \$
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	0 \$	0 \$	0 \$
Autres revenus reportés d'immobilisations	0 \$	0 \$	0 \$
<b>Total des revenus reportés</b>	<b>3 760 498 \$</b>	<b>325 192 \$</b>	<b>325 340 \$</b>
<b>Total des réserves et des revenus reportés du conseil</b>	<b>10 524 683 \$</b>	<b>9 243 252 \$</b>	<b>6 802 645 \$</b>

## 1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

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

### Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-03	Prévisions révisées 2007-08.
QM de l'école de jour – élémentaire	2 210	1 867
EQM de l'école de jour – secondaire	1 225	1 124
<b>Effectif total de l'école de jour</b>	<b>3 435</b>	<b>2 990</b>

### Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-10
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	86%	97%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	99%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,73	24,36
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	100%	100%
Pourc. de classes à années multiples	19%	20%

### Personnel

Personnel	2003-04	2009-10
Enseignantes et enseignants	243	272
Aides-enseignantes et aides-enseignants	44	79
Autres personnes-ressources pour les élèves	17	37
Personnel administratif de l'école	17	17
Personnel de bureau de l'école	20	22
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	41	39
Autre personnel hors classe	26	30
<b>Total du personnel</b>	<b>407</b>	<b>496</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1:14</b>	<b>1:11</b>

Personnel	2003-04	2009-10
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) <sup>3</sup>	118,6	165,8
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	82,0%	83,4%

### Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-10
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	\$3 311 935	\$5 961 001
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	\$4 092 494	\$5 381 245
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-\$780 559	\$579 756

### Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-10
Nombre d'écoles	17	17
Effectif total de l'école de jour	3 435	2 990
Capacité totale (places)	6 121	5 876
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	56,1%	50,9%
Superficie du conseil scolaire (km <sup>2</sup> )	10 140	10 140
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	6	9

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

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

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

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

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

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

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

## Processus de prise de décision

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

## Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

## Participation des intervenants

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire a adopté une structure de gestion qui comprend les conseillères et les conseillers scolaires. Il existe une entente non-officielle des rôles et responsabilités entre le président du Conseil et de la direction de l'éducation de chacun, qui est un modèle hybride avec une participation mesurée des conseillères et conseillers scolaires. Les membres du Conseil scolaire sont les six conseillers scolaires. Toute communication se fait par l'entremise du président du Conseil et de la direction de l'éducation.

En ce qui a trait à la structure de gestion, la direction de l'éducation est assistée par les membres du comité exécutif du conseil composé de deux surintendantes de l'éducation, un surintendant des affaires, une direction du service des ressources humaines et un directeur du service bâtiments et santé sécurité. Les chefs du service des finances et du service informatique participent également aux réunions du comité exécutif.

Le président actuel assume les fonctions de conseiller depuis 1980. Les conseillères et conseillers sont élus pour un mandat de quatre ans, et chaque année, les membres procèdent à l'élection d'une présidente ou d'un président. De plus, trois élèves conseillères et conseillers sont élus pour siéger au Conseil pendant un mandat d'un an.

D'après la métapolitique du conseil, les conseillères et conseillers scolaires sont responsables de l'établissement et de l'application de politiques. La direction de l'éducation est responsable d'assurer, par l'entremise des cadres administratifs, la mise en œuvre des plans et des procédures (lignes directrices) de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : l'amélioration de la réussite des élèves.

Des séances de formation sont offertes par l'Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC), auxquelles participent les conseillères et conseillers scolaires selon les besoins.

Tous les élus du Conseil participent, selon leurs rôles respectifs, aux comités suivants : comité consultatif de l'enfance en difficulté (CCED), comité du calendrier scolaire, comité des expériences spéciales d'apprentissage, comité des finances, comité de l'éducation, comité de révision et d'analyse, comité de la participation des parents et le comité d'appel (suspensions et renvois). Lorsque la situation le justifie, les conseillères et conseillers scolaires peuvent mettre sur pied d'autres comités spéciaux afin de discuter de questions précises ou de réaliser des tâches particulières.

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

Les membres du conseil scolaire sont résolus à offrir des programmes et des services complets afin de favoriser la réussite des élèves. Tous les quatre ans, le conseil établit une stratégie pluriannuelle à l'aide d'un groupe de consultants externes. Les personnes consultées lors de l'élaboration de cette planification stratégique sont : les membres du Conseil et du comité exécutif, le personnel des écoles, les membres des conseils d'école, le personnel, les élèves, les parents.

Après la première ébauche du plan stratégique, les plans d'amélioration des écoles découlant du plan stratégique sont rédigés. Une fois finalisé, le plan stratégique pluriannuel est présenté au Conseil scolaire pour adoption. Au mois de septembre suivant, le conseil scolaire, en partenariat avec tous les membres de sa communauté scolaire, commence la mise en œuvre de son plan stratégique par l'entremise des projets éducatifs et des plans d'amélioration des écoles.

En 2005, les orientations stratégiques suivantes ont été identifiées :

- maximiser le rendement des élèves;

- favoriser l'actualisation de la foi catholique chez les élèves;
- favoriser l'actualisation de l'identité franco-ontarienne chez les élèves;
- maintenir et améliorer la formation du personnel;
- identifier et accueillir les francophones dans nos communautés scolaires;
- maintenir nos efforts soutenus à l'endroit de la sécurité des élèves;
- cultiver les communications et les relations avec les parents.

Le conseil est en ce moment en cours de révision de son plan stratégique, qui sera valable pour de 2009 à 2012. Ce plan sera présenté pour adoption par le Conseil en juin 2009.

Utilisant le plan stratégique pluriannuel comme toile de fond, les membres du comité exécutif établissent ensemble les priorités annuelles. Pour ce faire, ils organisent des séances de planification auxquelles participent également les conseillères et conseillers scolaires, et les directions d'école, et au cours desquelles les objectifs du système sont déterminés et se voient accorder un degré de priorité. Les grandes orientations pour l'année à venir sont déterminées et présentées aux conseillères et conseillers scolaires, au début de la planification budgétaire. Le plan annuel est revu et approuvé par le Conseil scolaire.

L'importance accordée par le conseil scolaire à la numératie et à la littératie constitue le fondement de la réalisation des priorités annuelles décrites dans le plan stratégique. Chacun des objectifs est soutenu par des actions et des résultats mesurables favorisant leur réalisation, autant pour le plan annuel que pluriannuel.

Le plan stratégique du conseil scolaire est appuyé par les plans d'amélioration du conseil élaborés pour chacune des écoles des paliers élémentaire et secondaire. Les plans d'amélioration du conseil scolaire sont établis par les surintendances en collaboration avec les directions d'école et les chargées et chargés de programme.

Les objectifs décrits dans le plan annuel du conseil scolaire sont appuyés par des initiatives qui ont des échéances et des indicateurs de réussite. Cependant, le plan annuel du conseil scolaire ne prévoit pas de mesures relatives aux fonctions opérationnelles comme les ressources humaines, les finances et les installations. Lors de la planification stratégique 2009-2012, les services (finances, ressources humaines, entretien et santé et sécurité, etc.) prévoient élaborer leurs plans stratégiques respectifs. On encourage le conseil scolaire à prendre des mesures pour s'assurer que les domaines opérationnels des ressources humaines, des finances et de l'exploitation des installations soient harmonisés au plan stratégique du conseil scolaire

## Processus de prise de décision

La responsabilité première des conseillères et des conseillers scolaires est d'élaborer les politiques du conseil scolaire, de communiquer avec les parents et de défendre les intérêts de leur collectivité. La direction de l'éducation veille à ce que l'équipe administrative élabore et mette en œuvre des plans et des procédures permettant d'assurer le respect des politiques du conseil scolaire et l'atteinte des priorités essentielles. Le modèle de gestion du conseil scolaire est appuyé par une relation transparente et fondée sur la collaboration entre la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires. La bonne entente favorise une communication ouverte qui rend l'élaboration des ordres du jour et le processus de prise de décision plus efficaces.

Les élus se rencontrent chaque mois dans le cadre de réunions du Conseil. De plus, les élus participent tous aux réunions mensuelles des comités d'éducation, de finances, des transports et de révision et analyse. La direction de l'éducation est responsable de l'ordre du jour, en collaboration avec le président du Conseil.

Les conseillères et conseillers scolaires participent également à différents comités établis par le Conseil ou exigés par le règlement. En particulier, les comités du calendrier scolaire et des expériences spéciales d'apprentissage se réunissent selon le besoin, et comprennent entre deux à quatre représentants du Conseil scolaire. Le comité de l'enfance en difficulté et le comité de la participation des parents se réunit 5 à 6 fois par an et comprend deux représentants du Conseil scolaire.

La directrice de l'éducation, est responsable, en consultation avec le président du Conseil, de l'élaboration de l'ordre du jour des réunions. La directrice de l'éducation formule des recommandations présentées au Conseil pour adoption. Tous les points à ajouter à l'ordre du jour des réunions des conseillères et des conseillers scolaires et des comités doivent être approuvés à l'unanimité par le Conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires qui désirent faire ajouter un point à l'ordre du jour des réunions doivent habituellement présenter une demande au président du Conseil avant la tenue de la réunion du comité d'examen de l'ordre du jour. S'il y a unanimité, le point ajouté est accepté et sera traité pendant la réunion.

Le conseil scolaire a établi un ensemble de politiques (qui peuvent être consultées sur le site Web du conseil scolaire) qui fournissent un cadre de prise de décisions ainsi que des lignes directrices pour un fonctionnement efficace du conseil scolaire. Le Conseil a également établi une procédure de révision des politiques qui prévoit leur révision annuelle. Cependant, on remarque que le dernier examen de plusieurs de ces politiques remonte à 2002. On encourage le Conseil à établir un calendrier précis de révision des politiques ainsi qu'un comité des politiques qui pourra contrôler et guider la révision des politiques.

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

L'organisation de l'équipe administrative du conseil scolaire semble être bien établie et fonctionner de façon efficace. Les activités du conseil scolaire sont gérées par la directrice de l'éducation et par deux surintendantes de l'éducation, un adjoint administratif, un surintendant des affaires, un directeur des services d'entretien et santé et sécurité, une directrice des ressources humaines, un chef du service des finances, et un chef du service informatique.

On a confié à chacune des surintendantes et à l'adjoint administratif un portefeuille distinct. Une surintendante de l'éducation est responsable de la programmation des élèves de maternelle à la 6<sup>e</sup> année et l'autre surintendante de la programmation des élèves de 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année. Le programme de l'enfance en difficulté est intégré dans la programmation régulière. De plus, les surintendantes ont la responsabilité d'une « famille d'écoles » et sont chargées du bon déroulement des activités de chacune des écoles qui forment cette « famille d'écoles ». Cette structure a aussi facilité l'élaboration de stratégies communes en matière d'éducation visant à améliorer le rendement des élèves. Les rôles et les responsabilités des surintendantes d'éducation ont été clairement définis et bien documentés.

Le surintendant des affaires, le directeur des services d'entretien et santé et sécurité, la directrice des ressources humaines, le chef du service des finances et le chef du service informatique ont des responsabilités propres à leurs services. Il existe une entente et une collaboration entre les cadres administratifs qui permet le bon fonctionnement du conseil. Cependant, aucun descriptif précis des rôles et responsabilités de ces postes n'est disponible. On encourage le conseil à élaborer des documents décrivant les tâches de chacun.

Au besoin, la directrice de l'éducation gère les départs à la retraite et les départs volontaires des membres du comité exécutif. Le plan de relève officiel est présentement en train d'être élaboré. Ceci permettra au conseil d'assurer la relève de son équipe administrative en nommant des adjoints ou futurs remplaçants de chacun des surintendants et chefs de service.

La liste des noms, responsabilités, courriel, et numéro de téléphone des élus, et des membres du comité exécutif sont disponibles sur le site web du conseil. Les coordonnées des autres employés sont aussi disponibles sur le site sous forme d'une recherche par nom de famille et prénom.

## Participation des intervenants

Le conseil cherche constamment à connaître l'opinion des intervenantes et des intervenants. Le conseil reconnaît que les communications constituent une composante essentielle de sa mission, et le conseil est appelé à communiquer avec les citoyens, les organismes de son milieu, les élèves et leurs parents à qui il offre des services éducatifs.

Pour ce faire, la direction de l'éducation est responsable des communications qui doivent assurer l'efficacité de la communication bilatérale entre tous les intervenants. Différentes voies de communication, comme les bulletins d'information des écoles, les communiqués de presse, l'affichage sur le site Web et les consultations publiques, contribuent à la participation des intervenants clés durant toute l'année. La direction de l'éducation fait parvenir régulièrement un bulletin « du bureau de la direction de l'éducation » à tout le personnel du conseil. De plus, une revue « Clin d'œil » est distribuée dans toutes les communautés scolaires du conseil. La direction de l'éducation transmet également ses messages à la communauté au moyen de médias locaux comme la radio et les journaux. Le conseil scolaire utilise son site Web public pour transmettre de l'information concernant ses politiques, le rapport de la direction de l'éducation ainsi que ses rapports financiers.

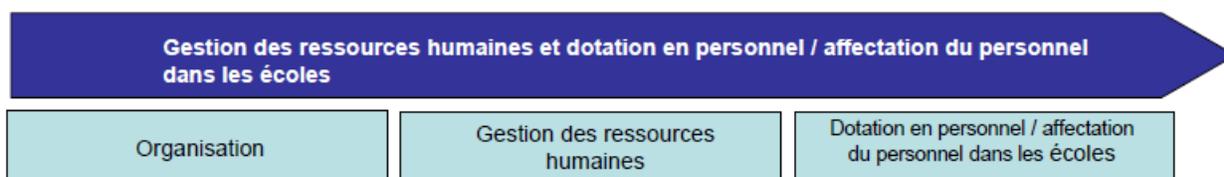
Les membres du comité exécutif participent activement à différentes tribunes provinciales et nationales, y compris le Conseil ontarien des directrices et des directeurs de l'éducation (CODE), l'association des gestionnaires en éducation franco-ontarienne (AGEFO), le regroupement des surintendantes de l'éducation (RSE), le Council of Senior Business Officials (COSBO), le Regroupement des gens d'affaires (RGA), le Conseil ontarien des gestionnaires en ressources humaines, (COGRH), ainsi que d'autres regroupements similaires relevant des domaines informatique et d'immobilisation et collaborent activement avec d'autres conseils d'administration des régions du Nord. Ainsi, le conseil scolaire apprend quelles sont les pratiques exemplaires et les partage avec tous ses services. La participation aux tribunes provinciales et nationales, tout en étant une initiative enrichissante pour le conseil, ne doit sous aucun cas empiéter sur les responsabilités quotidiennes des membres du conseil. Leur participation à de telles activités devrait être stratégique et identifiée chaque année dans le cadre de leur plan de perfectionnement personnel.

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

## Recommandations

- Le conseil scolaire devrait créer un document officiel qui définit clairement la répartition des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires, la directrice de l'éducation et le comité exécutif, pour soutenir les ententes existantes.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'augmenter l'envergure du plan d'amélioration annuel pour inclure les ressources humaines, la gestion des finances, et la gestion des services d'entretien et santé et sécurité. Le plan d'amélioration annuel devrait identifier les initiatives qui contribuent à l'accomplissement des objectifs à long-terme, et qui assurent l'alignement avec les départements opérationnels. Les différents services seraient ainsi en mesure de surveiller le progrès des priorités et des objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une politique d'amélioration officielle grâce à laquelle on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.

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



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

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

#### 3.1 Organisation des ressources humaines

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Actuellement, le service des ressources humaines n'élabore pas son propre plan annuel. Le conseil scolaire établit une liste globale de toutes les initiatives qui seront abordées et de toutes les priorités qui devront être respectées au cours de l'année

scolaire. Le service des ressources humaines identifie ses objectifs et priorités tous les ans de façon non-formelle, en lien avec la planification stratégique.

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

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

Le service des ressources humaines est composé de six personnes. Les descriptions de tâches ont été définies lors de l'équité salariale. Elles sont en cours de révision et seront prêtes en août 2009. L'organigramme du conseil comprend le service des ressources humaines et il est mis à jour dès que possible suite à un changement.

Les membres du personnel du service des ressources humaines relèvent de la directrice des ressources humaines. Le service s'acquitte de tâches comme la vérification des antécédents judiciaires, la planification de certaines formations du personnel, la gestion des avantages sociaux et la gestion des dossiers du personnel scolaire et du personnel non scolaire. Le service est aussi responsable de la fonction de paie. D'autres tâches, comme le recrutement, l'affectation du personnel et l'évaluation du rendement du personnel scolaire sont réalisées en collaboration avec les surintendances de l'éducation ou l'adjoint administratif.

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

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

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

Les responsables du service effectuent le suivi du respect des politiques de recrutement en participant activement à l'embauche des employées et employés. Pour

ce qui est du personnel scolaire, on assure une certaine rigueur et le respect des politiques en établissant des critères d'évaluation officiels et en faisant en sorte que chaque candidate et candidat est évalué par les membres du comité d'entrevue.

Le Conseil offre de multiples formations à ses employés. Le plan annuel de formation du personnel enseignant est basé sur un sondage du personnel et une identification des besoins de formations. Le comité exécutif et les responsables des services planifient des formations pour le personnel non-enseignant, le personnel de conciergerie et d'entretien, les aides-éducatrices et aides-éducateurs, les secrétaires scolaires, les directions et directions adjointes d'école, ainsi que des journées pédagogiques et formations ciblées pour le personnel enseignant.

### **Recommandation**

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

### **3.2 Gestion des ressources humaines**

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

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

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

## Recrutement du personnel

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

## Relations de travail

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

## Processus d'évaluation du rendement des employés

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.	Oui
La direction du SRH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Oui

## Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

## Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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 scolaire

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 scolaire.	Oui
Les politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

## Surveiller la satisfaction du personnel

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, prend une retraite anticipée ou fait l'objet d'un transfert.	Oui

## Recrutement du personnel

L'embauche et le recrutement du personnel est géré de façon centralisée par le service des ressources humaines du conseil scolaire. Au besoin, la direction accepte les candidatures spontanées et les candidatures présentées en personne. Le conseil gère les embauches de façon annuelle pour assurer le recrutement du personnel enseignant et non-enseignant.

Le conseil scolaire dispose d'une politique sur le recrutement, sélection et embauche dont le dernier examen remonte à 2004. La détermination des postes à pourvoir ou de l'excédent de personnel scolaire est un processus effectué en collaboration avec la directrice, le Conseil et le comité exécutif, en fonction des données relatives à l'effectif et au financement disponible pour les postes.

Les postes offerts à l'échelle du système sont ensuite affichés sur de multiples ressources disponibles : page d'accueil du site web du conseil, lieux de travail du conseil, sites web externes « Jobs in Education » « Education Canada » « Apply to Teach » et dans les journaux locaux North Bay Nugget, La Tribune, Mattawa Recorder. L'équipe des ressources humaines est aussi présente aux foires d'universités à Sudbury et à Ottawa tous les ans.

Le processus de sélection est le même pour tous les postes. Cependant, la composition du comité de sélection varie d'un poste à l'autre, et peut inclure les personnes suivantes : le cadre responsable ou son délégué, membre du Conseil, membre du comité exécutif, les surintendances, les directions d'école. La direction utilise des critères d'évaluation officiels qui sont utilisés pour chaque sélection. Le superviseur, le cadre responsable ou son délégué, et l'agent des ressources humaines ont des rôles définis pour les entrevues et l'embauche des candidats.

Une vérification des références des candidates et candidats éventuels est effectuée, et chaque candidat est responsable de soumettre ses renseignements personnels et son rapport de vérification des antécédents judiciaires.

Le conseil a une liste d'aides-enseignantes et aides-enseignants occasionnels qualifiés. Lorsqu'il y a des postes permanents à combler, le conseil recrute du bassin d'aidesenseignantes et aides-enseignants occasionnels qualifiés ou de l'externe.

La direction, en collaboration avec le comité exécutif, organise des séances d'orientation à l'intention des nouveaux membres du personnel enseignant et des directions d'école au cours desquelles les participantes et participants traitent de questions telles que les services à l'appui des programmes et de la pédagogiques, les services et exigences en matière d'enfance en difficulté, des ressources disponibles aux nouveaux membres du personnel enseignant, la santé et la sécurité au travail, les politiques et les exigences en matière d'emploi.

## **Relations de travail**

Le conseil scolaire a négocié des conventions collectives différentes avec ses groupes d'employées et d'employés, composés du personnel enseignant régulier et des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants des paliers secondaire et élémentaire, du groupe d'entretien et de conciergerie, du groupe du personnel de bureau, administratif et technique ainsi que des aides-enseignantes et des aides-

enseignants. Ces conventions collectives sont gérées par les responsables des ressources humaines en collaboration avec la direction de service responsable. Les membres du comité exécutif ont affirmé qu'ils entretiennent des relations fondées sur la collaboration avec les représentants syndicaux.

La procédure de règlement des griefs utilisée au sein du conseil scolaire est expliquée dans les différentes conventions collectives. Les conventions collectives sont négociées par un comité patronal de négociation pour chacun des regroupements syndiqués. Le comité patronal est composé de la directrice des ressources humaines qui agit comme porte-parole à chacune des tables de négociations (à l'exception de l'AEFO (personnel enseignant régulier) où le conseil embauche une avocate externe pour agir comme porte-parole), d'une ou des agents de supervision ou responsable de dossier, du surintendant des affaires, d'une direction d'école de chaque palier et, dans certains cas, de l'agente des ressources humaines.

Les membres des comités patronaux examinent les griefs et tentent de résoudre les problèmes avant qu'ils ne nécessitent la présentation officielle d'un grief. Les rencontres avec les comités tels que le comité paritaire encouragent la discussion avant le recours au grief, de façon à éviter le maximum de griefs. Pendant les réunions du comité, les membres discutent de l'interprétation des conventions collectives et passent en revue la conformité aux conditions prévues par ces conventions collectives. Le service des ressources humaines effectue le suivi des griefs, mais ne présente habituellement pas de rapport annuel à ce sujet aux conseillères et aux conseillers scolaires.

Les membres des comités patronaux se préparent adéquatement pour la négociation des conventions collectives, utilisant des informations de la directrice des ressources humaines, une analyse du contexte, et des renseignements du service des finances.

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

Le conseil dispose de trois politiques décrivant le processus d'évaluation du personnel enseignant, des directions et directions adjointes, et du personnel non-enseignant. En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé « Appuyer l'excellence dans l'enseignement », le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Les nouveaux membres du personnel enseignant sont évalués à deux reprises dans les 12 mois suivant le début de l'enseignement pour le conseil, selon le PIPNPE. L'évaluation du rendement du personnel enseignant est réalisée par les directions d'école, et les résultats de l'évaluation sont transmis à la surintendante de l'éducation appropriée puis sont transmis au service des ressources humaines. Les directions et directions adjointes sont évaluées tous les quatre ans par leurs surintendantes et surintendants. L'évaluation du personnel non-enseignant, d'après la politique, devrait être effectuée tous les trois ans. Cependant, dans la pratique ceci

n'est pas le cas. On encourage donc le conseil à modifier la politique pour refléter un temps qui serait plus adapté.

Chaque année, au mois de septembre, la direction des ressources humaines identifie la liste des employés qui seront évalués en cours d'année, en consultation avec le comité exécutif et les surintendances. Le personnel est mis au courant avant le 30 septembre de qui sera évalué durant l'année. Toutes les évaluations sont conduites utilisant un formulaire d'évaluation qui est mis à la disposition des employés sélectionnés. L'évaluation de chaque employé est faite sur le rendement actuel. Une rencontre pré-évaluation avec la superviseure ou le superviseur commence le processus d'évaluation. Durant cette rencontre les objectifs de l'évaluation sont fixés, et doivent être atteints à la fin de la période d'évaluation. Durant la période d'évaluation, un soutien et des formations sont disponibles pour les employées et employés selon leurs besoins.

Des formations sur les méthodes d'évaluation des employées et employés sont offertes aux directions d'écoles. Le processus d'évaluation est clair pour tous les employés. Les politiques et formulaires d'évaluation utilisés sont mis à la disposition de tous les employées et employés.

Pour corriger les comportements fautifs des membres du personnel et en éviter la récurrence, le conseil scolaire a adopté un principe de discipline progressive. La politique des « mesures disciplinaires pour comportement fautif d'un membre du personnel » décrit le processus mis en place à cet effet. Pour les employées syndiquées et les employés syndiqués, la convention collective prime sur cette politique. Selon les cas, la première étape est une solution amiable constituant une discussion entre l'employée ou l'employé et la superviseure ou le superviseur. Dans ce cas, la superviseure ou le superviseur donne un avertissement verbal et prend note des circonstances de l'avertissement pour référence future. Lorsque la superviseure ou le superviseur directe juge qu'un comportement fautif exige un correctif plus sérieux qu'un avis verbal, les mesures disciplinaires sont mises en place. Pour le congédiement, la directrice de l'éducation et le Conseil sont impliqués dans ce processus. Les étapes du processus de discipline progressives sont les suivantes :

1. Avertissement écrit
2. Suspension sans rémunération
3. Congédiement

Ce processus de discipline progressive permet une approche par étapes qui est standard pour tout le conseil et pour toutes les employées et tous les employés.

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

Actuellement, le conseil scolaire ne dispose ni d'une politique ni d'un programme officiel en matière de gestion des présences. Récemment, le conseil scolaire a commencé un projet avec des consultants spécialisés dans la gestion de l'assiduité, SBCI (School Boards' Co-operative Inc.). SBCI a terminé une évaluation de la situation actuelle du conseil pour les absences. L'objectif de ce projet est de mettre en place des processus et des programmes de gestion de l'assiduité d'ici un an environ. Le service des ressources humaines et les surintendances de l'éducation apportent leur soutien aux directions de même qu'aux supervisions dans leurs activités de gestion des absences du personnel.

Un système informatique (SISA) de gestion des absences a été mis en place par le conseil scolaire. Ce système permet à la majorité du personnel de prévenir le conseil scolaire en cas de maladie. Ce système améliore l'efficacité du conseil car il réduit le besoin de soutien administratif pour la gestion des absences quotidiennes et il permet d'analyser les tendances. Ce système permet la répartition automatique des suppléances.

Grâce à ce système, le conseil scolaire s'est rendu compte que les enseignantes et enseignants et les aides-enseignantes et aides-enseignants utilisaient leurs journées de congé maladie pour d'autres besoins tels que des rendez-vous chez le médecin planifiés à l'avance, des problèmes familiaux, etc. Le comité exécutif du conseil a initié des négociations avec les syndicats pour mettre en place quatre jours par année de «Congés Divers» qui peuvent être utilisés pour ces besoins, et restreint la façon dont les employées et employés sont autorisés à utiliser leurs journées de maladie.

Le conseil devrait élaborer un programme complet de gestion des présences afin de régler les problèmes concernant certains types d'absences. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant le renforcement positif des employées et des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés. Ce programme complet devrait être mis en place au cours de l'exercice avec SBCI.

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

Tous les dossiers du personnel sont gérés avec le système centralisé SAP. Chaque personne embauchée par le conseil scolaire est inscrite dans le système.

La fonction de paie est gérée par le service des ressources humaines. Les changements de l'échelle salariale ou toutes autres mises à jour des dossiers personnels est sous la responsabilité de l'agent des ressources humaines. Le commis de la paie est responsable de la préparation de la paie, qui est revue par le superviseur de la paie. Cette façon de procéder permet d'assurer la bonne répartition des tâches

entre la mise à jour des dossiers et le service de la paie. Les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie, les avantages et autres rajustements de la rémunération ne sont effectuées que par le personnel autorisé. La paie est directement déposée dans le compte bancaire des employées et employés au moyen d'un transfert électronique de fonds (TEF).

La direction a élaboré des processus efficaces pour faire en sorte que les qualifications et l'expérience du personnel fassent l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Pour le personnel syndiqué, les classifications de poste sont mises à jour selon les conventions collectives. Pour mettre à jour les classifications du personnel enseignant, le conseil utilise les données de COEQ (le conseil ontarien d'évaluation des qualifications). On demande au personnel d'envoyer la documentation nécessaire au service des ressources humaines pour s'assurer

La directrice des ressources humaines est responsable de la classification des postes, en participation avec l'employée ou l'employé et l'employeur. Les postes scolaires sont reclassés en fonction des observations du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications. Les changements de catégorie pour le personnel scolaire sont entrepris par l'employée ou l'employé et sont validés par le service des ressources humaines et par la surintendance. Si le changement de catégorie a été validé, l'information est modifiée dans le système SAP et sur le dossier papier de l'employée ou employé. Les diagrammes de dispersion des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant sont gérés par la superviseure ou le superviseur de la paie et sont mis à jour pendant l'année.

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

### **Gérer les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire**

Le conseil scolaire offre à l'ensemble de son personnel permanent des plans d'avantages sociaux entièrement financés par le conseil et gérés par la direction des ressources humaines, en consultation avec un groupe conseil externe.

Actuellement aucune comparaison des coûts des avantages sociaux du conseil n'est faite avec ceux des autres conseils scolaires. Les responsables des ressources humaines ne réalisent pas de vérification mensuelle des demandes de prestations auxquelles a répondu le fournisseur externe. L'assureur rédige des rapports annuels à l'intention de la direction dans lesquels l'utilisation du plan d'avantages sociaux et des statistiques démographiques sont décrites, ainsi que des rapports trimestriels des coûts relatifs à l'utilisation des régimes d'avantages sociaux. Cependant, aucune vérification n'est conduite par le conseil pour s'assurer que les demandes sont traitées suivant les

modalités du régime. On encourage le conseil à envisager de mettre en place un système de vérifications ponctuelles pour s'assurer que l'assureur respecte son contrat avec le conseil scolaire.

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

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

La direction interroge le personnel scolaire, afin de connaître les besoins en matière de perfectionnement professionnel. Les employées et employés sont interrogés tous les quatre ans sur la satisfaction en matière de perfectionnement professionnel lors de la planification stratégique.

Des sondages de fin d'emploi sont envoyés dès qu'un membre du personnel quitte le conseil scolaire ou une des écoles. Compte tenu du petit nombre de répondants, les résultats ne sont pas fiables. Bien que l'on remarque que le conseil scolaire n'a des activités qu'au sein d'une petite communauté et qu'il est perçu comme un employeur local de choix, des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi peuvent permettre à la direction de recueillir des données de grande valeur, qu'elle peut ensuite utiliser pour mettre sur pied des activités de perfectionnement professionnel et élaborer des politiques qui influenceront les relations futures entre les employées et les employés.

### **Recommandations**

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

- La direction devrait élaborer un plan officiel de réalisation de sondages périodiques auprès de l'ensemble du personnel. Cette mesure améliorerait la communication avec le personnel et favoriserait l'obtention de renseignements qui seraient utilisés pour l'élaboration de plans de perfectionnement professionnel et de politiques en matière de ressources humaines.

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

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

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

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

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

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

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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel 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
Systèmes et processus pour surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.	Oui

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.	Oui
Les plans pour offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuient sur l'analyse des besoins des élèves.	Oui

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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel 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

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

La politique de dotation du personnel est partie intégrante des conventions collectives avec chacun des groupes du personnel. Pour le personnel enseignant, le comité paritaire AEFO est impliqué dans ce processus. Tout d'abord, dans le cadre de l'exercice budgétaire, un calcul de déploiement théorique par école et pour le conseil scolaire est effectué par le service des finances, en fonction d'un estimé des subventions et autres revenus disponibles pour la prochaine année scolaire. La direction des ressources humaines prépare les prévisions budgétaires salariales à partir de la dotation théorique, telle que validée et modifiée par le cadre pédagogique, et les soumet au service des finances.

Pour le personnel de soutien en éducation, un processus similaire est mis en place. Dans le cadre de l'exercice budgétaire, un calcul de déploiement EED théorique est effectué par le service des finances, en fonction d'un estimé des subventions et autres revenus disponibles pour la prochaine année scolaire. La surintendance de l'éducation responsable de l'EED détermine le déploiement provisoire d'aides par catégorie d'emploi et par palier pour la prochaine année scolaire, en consultation avec la personne-ressource EED et les directions d'école, en fonction de nombreux facteurs, notamment et avant tout, les besoins des élèves, ainsi que les compétences et les habilités à accomplir les tâches requises, l'ancienneté, le respect des catégories d'emploi actuelles, le respect de distances, et les demandes de préférence d'affectation des aides. La direction des ressources humaines prépare les prévisions budgétaires salariales à partir de la dotation provisoire, telle que validée et modifiée par la surintendance de l'éducation responsable de l'EED, et les soumet au service des finances.

Pour la dotation du personnel enseignant et en EED, la dotation provisoire et les dépenses correspondantes sont modifiées, au besoin, pendant l'exercice budgétaire, selon les priorités du conseil et les ressources disponibles. Sous réserve de l'approbation de la dotation provisoire par le Conseil, la direction des ressources humaines prépare le plan provisoire de dotation et le distribue aux directions d'école qui déterminent l'affectation prévue pour chaque membre du personnel. Le comité paritaire (cadre pédagogique, direction des ressources humaines et 2 représentants de l'AEFO) revoit les attributions et le déploiement du personnel de chaque école avant que la dotation soit finalisée.

L'affectation de personnel proposée pour les paliers élémentaire et secondaire est présentée aux conseillères et aux conseillers scolaires en avril. Le rapport est approuvé par les élus pour autant que les mises à jour appropriées soient effectuées en septembre. À la lumière des données présentées, la direction affiche les postes à pourvoir sur les différents sites web identifiés sous le recrutement du personnel.

En septembre, on ajoute ou transfère du personnel enseignant, à la lumière des données relatives à l'effectif de chacune des écoles. Généralement, les nouveaux renseignements sont présentés au Conseil à titre informatif. Si l'on constate un écart important entre l'effectif réel et les prévisions, la donnée en question sera portée officiellement à l'attention des conseillères et des conseillers scolaires.

Le service des ressources humaines est aussi responsable de la dotation du personnel de conciergerie. Dans le cadre de l'exercice budgétaire et selon la formule de dotation de personnel de conciergerie, la direction d'entretien et de santé et sécurité calcule les besoins en déploiement pour la prochaine année scolaire. Ensuite le processus est le même que pour le personnel enseignant

Dans l'ensemble, le conseil scolaire effectue une affectation prudente de personnel afin de se prémunir contre les variations importantes entre les prévisions et l'effectif réel. C'est grâce à l'exactitude des prévisions que l'on a pu prendre des décisions efficaces en matière de dotation, même dans un contexte de diminution de l'effectif.

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

Le comité exécutif du conseil scolaire, en collaboration avec les directions d'école, surveille constamment les niveaux de dotation en personnel. En septembre, on compare les effectifs réels aux estimations. Si l'on constate que l'embauche d'autres enseignantes et enseignants est nécessaire, on affiche les postes à combler et, si possible, on fait appel aux candidates et aux candidats faisant partie des bassins existants.

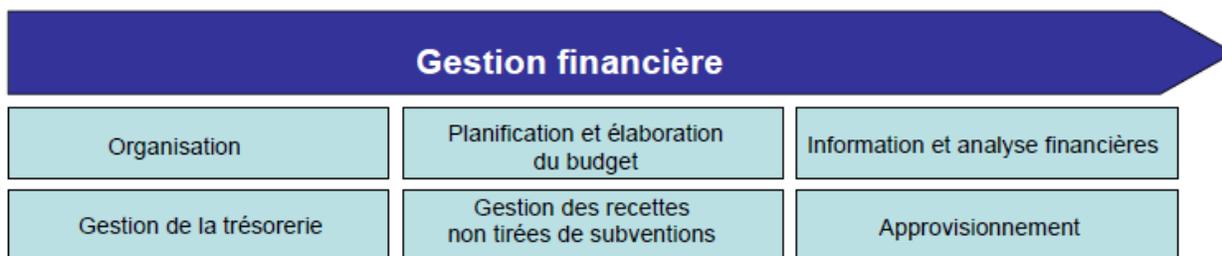
Conformément aux procédures établies, les suppléantes et suppléants à long terme doivent de nouveau poser leur candidature et faire l'objet du processus d'entrevue. La direction met à jour la liste d'enseignants et d'enseignants suppléants occasionnels chaque année en mettant en place au cours de l'été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

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

Le conseil scolaire compare ses coûts avec ceux d'autres conseils scolaires. En effet, le conseil utilise des tableaux comparatifs sur les salaires et les conditions de travail de leurs cadres, directions, et personnel de soutien avec ceux d'autres conseils.

De plus, la direction participe aux différents forums de négociation provinciaux et se tient au courant des tendances en matière de négociation qui se dégagent au sein d'autres conseils scolaires en utilisant des ressources partagées en ligne, comme le portail de l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario. Le conseil scolaire entretient des relations harmonieuses avec les conseils scolaires de langue française et les conseils adjacents.

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

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

### 4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

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

Le service des finances n'a pas de mandat clair ou défini, même s'il est évident qu'il a pour objectif principal de respecter les exigences en matière de production de rapports du conseil scolaire et du ministère en fournissant de l'information financière pertinente et exacte dans les délais appropriés. Lors de la planification annuelle, les membres du service des finances se réunissent pour passer en revue les réalisations du service et pour planifier les activités à venir.

Les membres du service utilisent un document de planification annuelle dans lequel ils décrivent en détail la description des tâches qu'ils ont l'intention d'entreprendre durant l'année. Le document contient la description des tâches, les responsables et les délais à respecter. Un plan des activités principales de tout le service des finances est donné, ainsi qu'un plan détaillé pour le surintendant des finances, le chef des finances, et l'agente de vérification et de soutien administratif. Le plan est divisé selon les différentes unités administratives (p. ex. politique, informatique, immobilisation, vérification interne, etc.). Ce plan est un document de travail, qui n'est pas mis en lien avec la planification stratégique annuelle du conseil. Lors de la discussion des états financiers, certains objectifs d'amélioration sont identifiés et ajoutés au plan annuel.

Le service des finances relève du surintendant des affaires qui se rapporte directement à la direction générale du conseil. Le comité des finances, qui est composé de toutes les conseillères et tous les conseillers, est sollicité à multiples reprises durant l'année, en particulier lors de la décision du budget et des états financiers. Le comité des finances se rencontre au moins trimestriellement durant l'année scolaire.

Bien qu'il faille reconnaître que le service a adopté certains principes de planification annuelle, il est toujours possible d'augmenter la rigueur et l'harmonisation du processus. Plus précisément, on peut renforcer le plan en l'harmonisant au plan stratégique global et au plan d'amélioration annuel du conseil scolaire. Le service des finances pourrait également mettre en place une description de mandat précise.

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

Le service des finances relève du surintendant des affaires qui supervise la révision des politiques du service, l'analyse des dépenses opérationnelles, la planification annuelle en collaboration avec les autres services, et la mise en place du budget. Le chef du service supervise les fonctions suivantes : les services financiers, l'approvisionnement et les paiements, la perception des impôts. L'agente de vérification et de soutien administratif supervise les fonctions suivantes : vérification interne, gestion des fonds scolaires, des effectifs et SISO. 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. Le service des finances a des documents de descriptions de tâches qui clarifient les rôles et responsabilités de chacun dans le service.

Les rôles et responsabilités du personnel du service sont clairement définis dans l'organigramme de l'organisation, qui est mis à jour dès qu'il y a un changement. Le personnel possède les titres financiers appropriés ou l'expérience pertinente lui permettant de remplir ses tâches.

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

Le service dispose de politiques ayant trait à certains aspects de la gestion financière, comme la comptabilité des fonds scolaires, la préparation et revue du budget, les achats et l'utilisation des cartes d'achats. On peut consulter ces politiques sur le site Web du conseil scolaire. De plus, le service conserve un exemplaire du manuel de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA), le guide des normes du conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) et le plan comptable uniforme du Ministère de l'éducation.

Le service des finances veille à ce que les politiques soient comprises et respectées par tous les membres du personnel de multiples façons. Les nouvelles directrices et nouveaux directeurs d'écoles et de service reçoivent des séances d'orientation sur les politiques d'achat, les politiques financières et bancaires, et sur les systèmes tels que le système SAP du conseil. Selon les besoins et lors du non-respect des politiques, le service des finances envoie des rappels sur certaines procédures à suivre, par exemple sur la gestion des bons d'achat. Le service des finances est responsable de la surveillance de la conformité aux politiques relevant du service des finances. Chaque politique est assignée à un responsable avec une fréquence et une action pour s'assurer que la politique est respectée.

Cependant, on a constaté que la direction ne disposait pas d'un processus précis pour la mise à jour et l'amélioration des politiques. Plusieurs politiques n'ont pas été améliorées depuis 2002. Il s'agit d'une opportunité d'amélioration pour le conseil scolaire.

### **Recommandations**

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

## 4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

### Processus d'élaboration du budget annuel

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

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

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

## Identification des risques et des stratégies d'atténuation

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

### Processus d'élaboration du budget annuel

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

Le processus budgétaire s'étend chaque année de janvier à juin. Le comité exécutif se rencontre en janvier pour l'approbation du processus budgétaire. En février, le comité exécutif identifie les enjeux financiers et les grandes orientations pour l'année suivante. Les projets d'immobilisations, les initiatives pédagogiques, le plan stratégique pluriannuel et le tableau de dotation sont revus pour s'assurer que les grandes orientations du budget sont en lien avec ces documents.

On envoie au comité exécutif un document budgétaire portant notamment sur les deux dernières années. On fait appel à l'ensemble des unités administratives, la directrice de l'éducation, et les directions d'écoles pour mettre à jour les diverses sections du document budgétaire. Pour déterminer les ressources humaines nécessaires des écoles, on se sert aussi d'un gabarit créé par le service des finances qui contient une trentaine d'indicateurs, basés sur les formules du Ministère. Une bonne communication entre les services permet un travail de collaboration. Une fois complet, le document budgétaire de dotation est présenté au Conseil scolaire fin avril.

Plus précisément, pour le budget, on tient compte d'une estimation de l'effectif, de l'affectation du personnel, des avantages sociaux du personnel, des demandes de financement pour divers projets administratifs, d'immobilisation et de pédagogie.

Une fois le revenu du conseil scolaire confirmé en fonction des subventions pour les besoins des élèves (SBE), les dépenses prévues au budget sont examinées et rationalisées. Le comité exécutif se réunit à maintes reprises pour examiner les demandes liées au budget et équilibrer les contraintes et les améliorations afin d'atteindre les objectifs d'apprentissage et de fonctionnement.

Le service des finances présente la version provisoire du budget au Conseil aux fins de discussion, d'examen et de rétroaction. Cette ébauche renferme de l'information détaillée, notamment les principaux éléments ainsi que les prévisions budgétaires

originales et révisées des dernières années. Le document comprend les nouvelles dépenses et améliorations, l'analyse des soldes des fonds de réserve, une comparaison au chapitre des subventions d'une année à l'autre et la comparaison entre les coûts et les revenus pour ce qui est de l'éducation de l'enfance en difficulté. Une fois le budget approuvé par le Conseil, il est présenté au ministère de l'Éducation.

La direction prévoit également des réserves dans le budget annuel, surtout pour les dépenses liées au fonctionnement des écoles et les projets d'immobilisation des écoles. Ces renseignements sont communiqués aux membres du comité des finances. L'utilisation de ces fonds doit être approuvée par la haute direction, et entérinée par le Conseil.

Les modifications apportées au budget, s'il y a lieu, sont présentées pour approbation aux membres du Conseil, en novembre. Elles découlent habituellement des changements apportés au modèle de dotation ou au financement annoncés par le ministère.

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

Les prévisions de l'effectif sont préparées par le surintendant des affaires en collaboration avec les surintendances et les directions responsables des écoles élémentaires et secondaires et présentées au comité exécutif. Les prévisions de l'effectif à l'échelle du système sont établies annuellement pour les écoles élémentaires et secondaires selon l'année d'études, le programme, la résidence et l'âge et tiennent compte des taux historiques de recrutement et de rétention. Elles sont utilisées aux fins des prévisions budgétaires et des rapports sur le budget.

Pour ce qui est des prévisions de l'effectif, le conseil se fie sur les données statistiques de recensement Canada et les prévisions démographiques de consultants externes (CN Watson). Ces renseignements sont combinés aux prévisions par année scolaire fournies par les directions d'école pour créer des prévisions au minimum pour les cinq ans à venir.

En ce qui a trait aux prévisions du palier secondaire, on crée également un modèle de rétention de l'effectif pour le passage d'une année à l'autre à partir des données historiques et du suivi du recrutement en cours d'année des élèves nouvellement inscrits ou qui transfèrent d'un système à un autre. Les directions d'école présentent mensuellement les données sur l'effectif tirées de Trillium au service des finances pour que l'administration du conseil scolaire soit informée des données à ce sujet. Comme on tient compte des données par année d'études dans le cadre de l'établissement du budget, tout changement important des prévisions de l'effectif est intégré au budget.

La planification de la dotation commence au tout début du processus d'établissement du budget. Dans le cadre de la prévision des dépenses, les surintendantes et

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

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

Le principal risque auquel le conseil scolaire est confronté est le rapport entre l'effectif et les revenus tirés des subventions. Le service atténue les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant étroitement l'effectif actuel et prévu. Il veille également à ce que le budget définitif des dépenses intègre tous les changements de coûts connus et tienne compte des subventions du ministère. Le budget contient toujours des marges de manœuvre pour les services où les risques sont les plus importants, en particulier le service d'entretien et santé et sécurité. Des contingences sont incluses dans le budget, à différents degrés. À titre d'exemple, une contingence d'environ deux postes d'enseignement (sur 250 au total) existe dans le budget de déploiement. L'administration gère le risque lié à l'effectif en élaborant des prévisions conservatrices en matière de dotation pour assurer une certaine souplesse en cas d'écart important entre les prévisions sur l'effectif et l'effectif réel.

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

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

### 4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

#### Rapports financiers intermédiaires et annuels

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

## Vérification

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

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré (SAP) pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Le système SAP est utilisé par 11 des conseils scolaires de langue française et il est aidé par le centre d'excellence SAP. Ce système intègre le grand livre général (GLG), les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget et les modules d'approvisionnement. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction.

La superviseure ou le superviseur de la comptabilité établit le tableau des comptes dans le système financier, met à jour les alias et gère les droits d'accès aux systèmes établis par l'agente de vérification et de soutien administratif. Le système financier permet aux détentrices et aux détenteurs du budget (soit les directions d'école, les responsables de budget et les surintendantes et surintendants) d'imprimer leurs propres rapports de suivi sur le budget.

### Rapports financiers intermédiaires et annuels

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

Des rapports sommaires trimestriels pour les projets spéciaux sont préparés à l'intention du comité exécutif. Des états financiers intermédiaires sont mis à disposition

du Conseil et du comité des finances deux fois par an, en ce qui concerne les comptes des dépenses liées ou non aux salles de classe. Le rapport comprend les dépenses et revenus prévus et actuels de même que le pourcentage des dépenses à ce moment de l'année. Le rapport fournit les écarts et une explication pour ces écarts. Le rapport est présenté au Conseil scolaire. Toutefois, on n'y indique pas les écarts comparativement aux tendances en matière de dépenses de l'année précédente.

La direction des écoles et le comité exécutif ont accès de façon permanente, via SAP, aux outils d'analyse financière. Ils peuvent se procurer des rapports sommaires lorsqu'ils le souhaitent. Cependant, certaines dirigeantes et certains dirigeants sont plus habiles que d'autres à accéder à ces informations. Pour remédier à ce problème, le service des finances devrait s'assurer que l'accès à des rapports sommaires soit donné selon les besoins. D'autre part, le service des finances vient de mettre en place des tableaux de bord destinés aux directions d'écoles et au comité exécutif.

Le Conseil approuve les états financiers annuels en les signant avant de les présenter au ministère, et on assure un suivi de la lettre que les vérificateurs externes envoient à la direction.

La direction de l'éducation s'assure que tous les rapports financiers sont remplis et classés conformément aux échéances établies, ce dont il a été question dans le cadre des conversations avec des responsables du ministère.

## Vérification

Le principal rôle de la vérificatrice ou du vérificateur interne est d'assurer que les mesures de contrôle internes établies par la direction sont efficaces et respectent les politiques et procédures. Actuellement, le conseil scolaire n'a désigné ni vérificatrice ni vérificateur interne. La direction a signalé ne pas disposer des fonds nécessaires pour recruter quelqu'un à ce poste. Cependant, une agente de vérification et de soutien administratif est responsable de certains aspects de la vérification interne tel que les activités scolaires.

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

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité des finances. Ce comité doit l'aider à remplir ses obligations en matière de surveillance. Voici les devoirs et responsabilités clés du comité :

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

Le comité des finances compte toutes les conseillères et tous les conseillers scolaires. La présidente ou le président doit obtenir une majorité des voix des membres du comité. Le comité se réunit au moins trimestriellement.

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

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

Depuis sa création en 1998, le conseil a les mêmes vérificateurs externes. La direction a pour projet d'aller en appel d'offre pour les services de vérification dans les prochaines années. On encourage cette initiative.

Les membres du comité consultent également les cadres supérieurs et les vérificateurs externes pour évaluer l'intégrité des processus et des mesures de contrôle du conseil scolaire concernant les rapports financiers, ainsi que pour discuter des risques financiers importants et des mesures adoptées par la direction pour surveiller, contrôler et signaler ces risques. De plus, le comité examine les principales conclusions des vérificateurs externes de même que les réponses de la direction à ce sujet.

Le comité des finances est chargé d'examiner l'autonomie et le rendement des vérificateurs ainsi que de formuler des recommandations au conseil scolaire quant à la nomination de ces personnes et à leur congédiement lorsque les circonstances

l'exigent. Ils formulent également des recommandations concernant les frais et autres compensations importantes versés aux vérificateurs externes. De plus, ils se penchent sur le plan de vérification des vérificateurs externes et leur évaluation de la qualité et du caractère approprié des principes comptables du conseil scolaire appliqués dans la préparation des rapports financiers.

Lors du dépôt des états financiers, le comité des finances examine les questions juridiques pouvant avoir une incidence importante sur les états financiers, telles que le respect des mesures législatives en vigueur et les demandes envoyées par les organismes de réglementation ou les organismes gouvernementaux.

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

## Recommandations

- La direction de l'éducation devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.
- La direction de l'éducation du conseil et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité des finances, ayant comme mandat la vérification interne.

#### 4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

##### Gestion de l'encaisse et des investissements

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

##### Gestion des fonds dans les écoles

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que des moyens de contrôle adéquats soient en place pour protéger les fonds ne provenant pas du conseil scolaire et	Oui

Principales pratiques 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 conseil scolaire possède un compte à la Caisse Populaire Desjardins qui est régie par une entente négociée par un regroupement de onze conseils de langue française. Ce regroupement va en appel d'offre tous les trois ans. Le conseil conserve une marge de crédit annuelle de sept millions de dollars et a négocié un taux d'intérêt qui correspond au taux préférentiel - 1,75 % sur le solde moyen du compte en banque. Le service des finances a regroupé les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière. La direction a fait une analyse des opportunités de financement qui a conclut que le taux préférentiel offert par leur institution financière est le taux le plus intéressant qu'ils peuvent recevoir. De fait, le conseil scolaire n'a pas d'investissements autres que l'argent placé dans un compte au rendement supérieur. La réserve est placée avec le même taux préférentiel.

Le service des finances n'a pas eu besoin de faire un suivi des encaisses, car le conseil a des montants suffisants en banque. Cependant, le service des finances fait une projection d'encaisse, utilisant les estimations des projets capitaux estimés aux cinq ans. Grâce à cette analyse, le conseil est conscient qu'il va devoir emprunter des sommes d'argent dans les cinq années à venir pour subvenir aux besoins des projets capitaux. On encourage le conseil à continuer de surveiller ses besoins capitaux à venir, les estimer de façon systématique, et mettre en place des plans de financement en avance.

La répartition des tâches est assurée dans les rapprochements bancaires quotidiens qui sont approuvés par le superviseur de la comptabilité. Tous les trimestres, des conciliations complètes sont effectuées et approuvées par le superviseur de comptabilité. La conciliation des impôts scolaires est effectuée à l'aide d'MPAC (municipal property assessment corporation). MPAC fournit les évaluations par catégorie pour chacune des municipalités.

La documentation essentielle des ententes et contrats avec les institutions financières est classée de façon méthodique, et des versions électroniques sont sauvegardées pour éviter toute perte d'information. Des signatures électroniques sont utilisées pour les chèques, et autre documents officiels nécessaires. Cependant, il est rare que les signataires approuvent ce qu'ils ont signé par signature électronique. On encourage le service des finances à mettre une procédure en place pour que les signataires aient accès à une liste sommaire des chèques qu'ils ont signés.

Le conseil scolaire doit également maintenir son fonds de réserve pour être prêt en cas d'imprévus. Plus précisément, il doit posséder des réserves dans les catégories

suivantes : le capital, les fonds reportés, les fonds de roulement et la gratification pour les années de service et la retraite. La direction doit obtenir l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires pour déplacer des sommes des fonds de fonctionnement ou de capital aux fonds de réserve approprié. Au cours des dernières années, une partie des fonds de réserve du conseil scolaire a servi à couvrir certaines dépenses additionnelles liées à l'éducation de l'enfance en difficulté, à la gestion et au fonctionnement des écoles, aux projets pédagogiques, et à d'autres imprévus. Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient établir une ligne directrice sur le niveau approprié des réserves pour le CSDCFN 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. Le conseil recommande d'utiliser l'institution financière avec laquelle il a signé une entente sauf s'il n'y a pas de succursale près de l'école. Le conseil scolaire a adopté les « Guidelines for School Generated Funds » élaborées par le comité des finances de l'Ontario Association of School Business Officials. Ces lignes directrices ont été communiquées dans les écoles, et une politique est mise en place, qui a été révisée en juin 2005.

Actuellement on se sert du logiciel School Cash pour assurer le suivi des rapports financiers sur les activités de financement organisées dans les écoles et assurer l'intégrité de la responsabilisation quant aux fonds des écoles. Le conseil considère migrer à SAP, pour centraliser le système qui est utilisé. Les directions d'écoles et les secrétaires ont été formés, et les nouvelles directions et secrétaires ont suivi une formation au besoin. Les écoles doivent remplir les rapprochements bancaires mensuels. Une fois par année, les écoles présentent les rapports approuvés pour les transactions de l'année et les rapprochements bancaires de fin d'année. L'agente de vérification et les vérificateurs externes effectuent chaque année des vérifications dans des écoles.

Les secrétaires sont responsables de recueillir des fonds au sein de l'école. Même si l'administration du conseil scolaire fournit des formulaires standards à cette fin, le processus n'est pas encore appliqué uniformément dans toutes les écoles.

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

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

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

- déterminer s'il existe des contrôles internes pour appuyer le traitement approprié de l'encaisse et sa bonne gestion;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

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

Principales pratiques 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

Principales pratiques 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).	Oui
Le personnel surveille toutes les sources de recettes pour assurer leur intégralité et leur conformité avec les politiques. Des plans d'action et des processus permettent de maximiser le recouvrement, notamment en obtenant des évaluations du crédit et du risque.	Oui
Le budget du conseil précise les recettes et dépenses pour chaque programme approuvé dans le cadre de l'autre financement des programmes d'éducation. La direction surveille l'activité et veille à ce que les conditions soient respectées.	Oui

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

Le conseil scolaire dispose des sources de revenus non tirés de subventions potentielles suivantes :

- utilisation des écoles par la collectivité;
- ententes sur les droits de scolarité conclues avec les conseils de bandes;
- exploitation des services de garderie (aucun revenu en 2007-2008).

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

Le conseil scolaire entretient de bonnes relations de travail avec les bandes autochtones. La direction a indiqué que le conseil n'a aucun problème à recouvrer les droits de scolarité dû au nombre très faible d'élèves autochtones dans les écoles.

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

Le conseil scolaire n'utilise pas de système automatisé pour recueillir les revenus non tirés de subventions. Cependant, les montants sont très faibles, ils représentent moins de 350 000 dollars pour tout le conseil. De plus, les sommes sont des montants fixes de façon mensuelle pour la plupart (location d'écoles), et la collecte des fonds ne présente pas de problème aujourd'hui.

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

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

Tout report de fonds pour l'année scolaire suivante est examiné par le comité exécutif et approuvé par la directrice ou le directeur de l'éducation et la surintendante ou le surintendant des affaires.

## 4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

### Politiques et modalités d'approvisionnement

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

## Participation à des consortiums d'achat

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

## Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

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

## Utilisation du transfert électronique des factures

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

## Politiques et modalités d'approvisionnement

Le conseil scolaire dispose d'une politique d'achat approuvée pour l'acquisition de biens et de services de qualité qui régit l'ensemble des écoles et des unités administratives. La politique figure sur le site Web du conseil scolaire. Sa dernière mise à jour remonte à 2002. Cette politique doit être revue, en particulier à cause des seuils d'approbation qui ne sont plus d'actualité.

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

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

Conformément à la politique, le conseil scolaire appuie l'acquisition de fournitures et d'équipement qui considèrent la qualité du service ou du produit et non seulement sur le prix.

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

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

- Carte d'achat (revue en mai 2007)

- Voyages d'affaires (revue en novembre 2005)
- Achat (juin 2002)

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

Le conseil a collaboré avec la Catholic School Boards services Association (CSBSA) pour l'achat d'électricité.

Le conseil fait partie de nombreux consortiums dont les suivants :

- service des achats pour fournitures pédagogiques, de bureaux et de conciergerie, achat de service avec le CSC du Nouvel Ontario (Sudbury)
- service du transport scolaire du Nipissing Parry Sound avec les quatre conseils limitrophes
- service de vidéoconférence avec les douze conseils scolaires de langue française
- services d'obligation du Ontario School Board Financing Corporation (OSBFC)
- service de recherche et appui dans le domaine des relations de travail par le bureau des relations de travail pour les douze conseils scolaire de langue française
- service de soutien SAP par le centre d'excellence SAP, pour onze conseils scolaires de langue française
- Assurance responsabilité et de propriétés par Ontario School Board Insurance Exchange (OSBIE) pour les conseils scolaires de l'Ontario
- Assurance accident au travail, School Board Cooperrative Insurance (SBCI)
- Achats en groupe des services administratif et appel d'offres pour achats d'assurance collective avec les douze conseils de langue française

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

La politique d'achat prévoit les limites/exigences suivantes en matière d'approvisionnement qui sont trop faibles et doivent être réévaluées lorsque la politique sera mise à jour :

- Pour les bons de commande de 1 000 \$ à 3 000 \$, il faut obtenir un devis écrit de trois fournisseurs potentiels.

- Pour les achats de plus de 3 000 \$, on place une publicité pour recevoir des offres si le produit se prête à un appel d'offres.

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

On a signalé que la politique d'achat n'avait été ni examinée ni mise à jour depuis 2002. La direction a identifié dans son plan opérationnel de cette année la revue de la politique en fonction des nouvelles exigences visant la comptabilité des immobilisations. Une fois revue, le service des finances devrait communiquer les modifications au personnel de l'ensemble du conseil .

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

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

Toutes les demandes de cartes d'achats doivent être approuvées par la directrice ou le directeur ou la personne désignée, qui doit ensuite passer en revue la politique avec l'employée ou l'employé à qui on a accordé une carte d'achat. Les reçus des dépenses sont remis à la secrétaire ou au secrétaire de la surintendante ou du surintendant des affaires ou à la personne désignée à l'un de ces postes, et les factures accompagnées des reçus sont approuvées par la directrice ou le directeur et la surintendante ou le surintendant des affaires ou la personne désignée à l'un de ces postes.

Comme c'est le cas dans d'autres conseils scolaires du nord de l'Ontario, les déplacements de certains membres du personnel entraînent des dépenses importantes. L'administration utilise environ cinquante cartes d'achats pour tout le conseil scolaire et les écoles. En moyenne, le conseil dépense 25 000 \$ par mois avec les cartes d'achat.

Actuellement, le conseil scolaire n'émet pas de cartes de crédits professionnelles. Les cartes d'achat présentent une efficacité maximale des achats tout en assurant un contrôle budgétaire, cette pratique est donc encouragée.

### **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. Les secrétaires d'écoles ou des services créent un bon de commande électronique dans le système SAP. La direction d'école ou du service approuve en lançant le bon de commande dans le système. Cette demande est approuvée automatiquement si le bon

de commande est en-dessous de la limite autorisée par la personne qui l'a lancée. Si la demande est au-dessus, le système refuse la transaction.

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

Les biens sont envoyés directement à l'établissement, sauf si les achats en masse sont faits par l'administration centrale du conseil scolaire. Le cas échéant, les biens sont envoyés à l'administration du conseil scolaire. À la réception des biens, un double rapprochement automatique est effectué à l'aide du bordereau d'expédition et du bon de commande. Le fournisseur remet la facture à l'administration du conseil scolaire, qui la compare avec le bon de commande. Ces factures sont saisies dans le système, et elles sont laissées ouvertes jusqu'à ce que l'école confirme les achats.

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

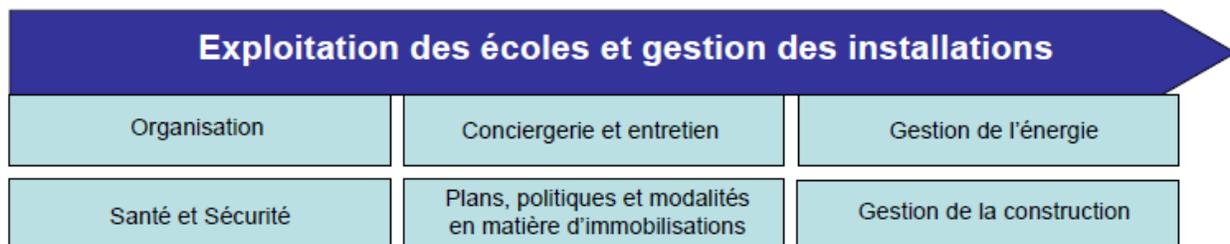
### **Utilisation du transfert électronique des factures (TEF)**

Le conseil scolaire utilise actuellement les TEF (90%) pour traiter les retenues à la source, alors que les autres paiements sont effectués par chèque. Le conseil a dernièrement pris l'initiative d'encourager ses fournisseurs à utiliser les TEF. Cette pratique est exemplaire et devrait être continuée.

### **Recommandations**

- Le service des finances devrait revoir et modifier sa politique des achats pour s'assurer que les niveaux d'approbation sont en lien avec les emplois et les rôles des personnes responsables. Ceci permettrait d'assurer l'alignement des besoins du CSDCFN avec les autres conseils scolaire.

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



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

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

### 5.1 Organisation de l'exploitation et des installations

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

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

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

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

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

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

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

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

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

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

Le service d'entretien et santé et sécurité relève du directeur des services d'entretien et santé et sécurité, qui supervise les fonctions de la planification de la réfection et des immobilisations et des services d'entretien et de conciergerie. Le directeur des services d'entretien et santé et sécurité reçoit l'appui d'une agente de santé et sécurité et d'entretien, d'un ouvrier à tout faire et d'un concierge. Le conseil scolaire compte également 40 concierges et 19 concierges suppléants affectés aux écoles du conseil.

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

La particularité du CSDFCN est que pour l'entretien, les rénovations du système et les projets de réfection, tout est fait par des fournisseurs, et aucun personnel n'est employé directement par le conseil, sauf les concierges qui se rapportent directement aux écoles. On constate qu'aucune analyse de comparaison des coûts entre les employés directs au conseil et les fournisseurs externes n'a été faite. Le conseil devrait considérer faire une analyse des coûts, pour s'assurer que le processus actuel présente une optimisation de coûts.

## Surveillance et communication des politiques

Le conseil scolaire dispose de diverses politiques et procédures d'exploitation connexes pour gérer ses installations et ses activités. Les politiques couvrent le contrôle de l'amiante, la construction et rénovation des écoles, les inspections de sécurité-incendie et la construction et rénovation des écoles. C'est la direction qui assure le respect des politiques.

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

Le directeur des services d'entretien et santé et sécurité est responsable de la communication des changements de législations et de politiques à l'administration, aux directions d'écoles, aux concierges, et à la communauté selon les besoins. Les concierges ont des formations une fois par an, et selon les besoins durant l'année.

## 5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

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

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

## Élaboration d'un plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

## Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

## Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

## Système de gestion, surveillance et soutien des projets

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

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

Le service d'entretien et santé et sécurité a développé une liste des tâches précises à réaliser en utilisant le logiciel DANIELS et en consultation avec les représentants du SCFP 2799, les directions d'écoles et les ressources humaines. Les employées et employés doivent faire appel à leur bon sens dans la réalisation des tâches quotidiennes car les ressources ne sont pas suffisantes pour faire toutes les tâches chaque jour.

La norme de propreté est vérifiée par les directions d'écoles. Au cours des dernières années, le service a acheté des équipements pour améliorer la performance du personnel d'entretien et réduire les risques de blessures physiques. Ces équipements incluent : des auto-récurveuses, des polisseuses, des souffleuses à neige, des tracteurs pour tondre la pelouse, etc.

Le service d'entretien et santé et sécurité a conçu un modèle d'affectation du personnel chargé des services de conciergerie qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources pour mettre en œuvre les normes et pratiques du conseil scolaire en matière de nettoyage. L'affectation du personnel de conciergerie est basée sur deux facteurs : la taille des édifices, et le nombre des élèves. La formule est différente pour les écoles élémentaires et secondaires. L'affectation réelle est légèrement supérieure à ce qu'elle devrait être, environ de 40 à 50 heures par semaine pour l'ensemble du conseil, soit de deux à trois heures par semaine par école en moyenne. Les travaux sont répartis entre les horaires pendant la journée d'école, et les horaires le soir, pour optimiser l'affectation du personnel. Dans les petites écoles (moins de 100 élèves), 100% des travaux d'entretien sont effectués par le concierge du jour. Dans les grandes écoles, ils effectuent entre 25% à 40% des travaux ménagers.

Au cours des six dernières années, le service d'immobilisations a réduit la dotation du personnel d'entretien afin de réduire le déficit du budget de fonctionnement et afin de s'aligner avec les subventions du MEO. Les coupures ont toujours été effectuées par attrition afin de minimiser la perte d'emploi. Durant cette même période, des tâches additionnelles furent imposées au personnel d'entretien afin d'assurer le respect de divers Règlements et du programme de gestion de risques du conseil. Le fusionnement

des écoles St-Joseph et Écho-Jeunesse à Sturgeon Falls ainsi que le fusionnement de Ste-Anne et St-Paul à North Bay aideront à la ligne de fonctionnement du conseil et lui permettra d'ajouter du personnel d'entretien dans ses écoles.

Présentement, le service de conciergerie du conseil scolaire compte 40 employées et employés à temps plein et à temps partiel et 19 employées et employés occasionnels. En moyenne, on assigne une employée ou un employé pour trois salles de classe.

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

- fournir des consignes et des lignes directrices visant à promouvoir des normes uniformes et sûres à l'échelle du district;
- fournir un document global pour aider le personnel chargé des services de conciergerie à accomplir les tâches quotidiennes;
- améliorer les normes et les pratiques de travail;
- assurer le respect de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*.

Le CSDCFN ne compte pas de personnel chargé des services d'entretien, sauf un ouvrier à tout faire rattaché au conseil, qui fait les petits travaux d'entretien, ainsi que des ouvriers à tout faire dans les écoles du conseil. Le conseil fait appel à des fournisseurs externes pour la plupart de ces tâches.

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

Les installations du conseil scolaire comprennent 16 écoles et sont vieillissantes; en effet, 93% de la superficie totale a plus de 35 ans, et 29% de celle-ci a plus de 45 ans. Au total, 75% des écoles sont déclarées prohibitives à la réparation. En février 2005, la direction a effectué un examen complet des établissements afin d'élaborer un plan d'entretien pluriannuel. Le service d'entretien et santé et sécurité a utilisé le logiciel RECAPP pour faire un inventaire complet de toutes les infrastructures du conseil. Les données recueillies ont été combinées aux bons de travail d'entretien. En se fondant sur ces renseignements de même que sur les consultations avec les directions d'école, les superviseuses et superviseurs de l'entretien et le personnel chargé des services de conciergerie, un plan d'entretien pluriannuel sur dix ans a été élaboré. Ce plan a été examiné par le comité exécutif avant d'être présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires aux fins d'approbation.

Les travaux majeures de réfection et d'entretien viennent directement du logiciel RECAPP, et suivent la priorité que le logiciel leur donne. Les problèmes urgents sont

amenés au directeur des services d'entretien et santé et sécurité directement par téléphone.

Une fois par année, le service demande l'avis des directions d'école, ce qui permet à chaque milieu scolaire de participer à la détermination des exigences dans le milieu d'apprentissage. La planification annuelle permet au conseil scolaire d'obtenir une rétroaction, de déterminer les besoins en matière d'immobilisations et de concevoir des programmes d'entretien annuels.

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

La direction appuie le perfectionnement du personnel des services d'entretien. Le service a conçu une orientation à l'intention des nouveaux employés qui comprend de l'information sur les protocoles, les conventions collectives et les exigences administratives. À l'orientation s'ajoutent des journées de perfectionnement professionnel organisées une fois par année, et des formations ponctuelles durant l'année. La formation traite de divers aspects, notamment les procédures à suivre en cas de travail autonome, l'utilisation sécuritaire des échelles, les normes en matière de santé et de sécurité, les premiers soins, SIMDUT (système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail), l'utilisation des produits, les chutes, glissades et faux pas, la diligence raisonnable, l'inspection du lieu de travail.

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

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

La gestion des fournitures de conciergerie est assurée par l'administration des écoles. Les écoles sont libres de gérer leurs fournitures comme elles le souhaitent. Un consortium d'achat de produits d'entretien est mis en place avec le conseil de Nouvel-Ontario, et certains des produits d'entretien sont achetés au travers de ce consortium. Les dépenses totales sur les produits d'entretiens sont minimales, environ de quatre à six milles dollars par an, par école. D'après la direction, ces petites sommes ne justifient pas la mise en place d'un processus de gestion des fournitures d'entretien.

En 1998, le conseil a fait une étude détaillée des produits d'entretien, de leur coût et de leur rendement, et a élaboré une liste des meilleurs produits à utiliser qui a été fournie aux écoles. Le conseil a l'intention de faire une étude similaire à nouveau, mais il attend les résultats de l'analyse sur les produits verts qui est en ce moment entreprise par le comité COSBO.

L'équipement récemment acheté par le conseil est pour la plupart neuf, et ne nécessite pas encore de mise en place de processus de maintenance et d'inventaire précis. On

reconnait la petite taille du conseil et le fait que les coûts d'entretien sont faibles, cependant on encourage le conseil à mettre en place des processus de gestion des produits d'entretien dans les écoles pour s'assurer que les produits et l'équipement d'entretien achetés soient les plus efficaces et efficaces possible.

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

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

Actuellement pour gérer les projets, le directeur des services d'entretien et santé et sécurité identifie, avec l'aide des directrices et directeurs d'écoles, les besoins de travaux mineurs, ainsi que les projets de réfection. Le directeur des services d'entretien et santé et sécurité maintient cette liste et identifie quand chaque projet doit être réalisé, et par qui (soit l'ouvrier à tout faire du conseil, des consultants tels que des architectes et ingénieurs, et/ou des entrepreneurs ou fournisseurs externes). Si les travaux peuvent être effectués à l'interne, une note est remise à l'ouvrier à tout faire qui se charge d'effectuer les travaux et d'aviser le conseil une fois qu'ils sont terminés. Si les travaux doivent être effectués à l'externe, le directeur des services d'entretien et santé et sécurité se charge de gérer les projets grâce à la liste de projets.

En 1999, le conseil a envisagé l'achat d'un logiciel informatisé de bons de travail (Edulog, qui s'appelle aujourd'hui School Dude). Malgré les avantages d'un tel système, le coût de \$ 50 000 n'était pas justifié pour la taille du conseil et le petit nombre de travaux et de projets annuels. Cependant, la taille et l'ampleur des projets du conseil dans les cinq années à venir est bien plus importante. On encourage le conseil à faire une évaluation des coûts-avantages de l'achat d'un nouveau système de bons de travail.

### **Recommandations**

- Étant donné que le conseil scolaire vient d'acheter des nouveaux équipements de nettoyage, il devrait envisager de développer des mécanismes de traçabilité d'inventaire pour garder une base de données sur l'âge, le lieu et l'état des équipements.
- Le service d'entretien et santé et sécurité devrait faire des recherches sur les coûtsavantages d'un nouveau système de bons de travail qui rationaliserait la gestion, la répartition, le suivi et la communication des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations.

### 5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

#### Plan de gestion de l'énergie

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

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

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

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

## Plan de gestion de l'énergie

La direction possède une stratégie pluriannuelle de gestion de l'énergie qui met l'accent sur le remplacement des composantes vieillissantes des infrastructures (fournaises, fenêtres et toits) afin d'optimiser les économies d'énergie. Un rapport de projet sommaire de Lieux propices à l'apprentissage de 2008 à 2018 a été présenté aux conseillères et aux conseillers scolaire.

Les initiatives de gestion de l'énergie sont dirigées par le directeur des services d'entretien et santé et sécurité. Les projets sont classés par ordre de priorité en fonction de la période de récupération prévue. Les projets d'économies de l'énergie sont habituellement financés par les Lieux propices à l'apprentissage. Le conseil travail en collaboration avec le conseil NouvelleOntario pour partager les bonnes pratiques de réfection, et de gestion de l'énergie.

Le conseil scolaire a également intégré la gestion de l'énergie à son curriculum et tous les établissements relevant du conseil scolaire participent à un programme de recyclage. Le conseil scolaire a mis en place un programme de recyclage « moins de déchets, ça s'fait » auquel participent la communauté locale, les parents, et les élèves.

Un des obstacles importants à la mise en place de solutions de gestion de l'énergie dans les bâtiments des écoles du CSDCFN, est le grand nombre d'écoles prohibitives à la réparation. Le conseil ne peut mettre en place des infrastructures plus efficaces en utilisation d'énergie dans des bâtiments qui vont être remplacés par des nouvelles écoles dans les années à venir. Cependant, le conseil scolaire concentre ses efforts sur l'optimisation des coûts de l'énergie. Chaque année, le conseil détermine le volume du gaz qu'il veut acheter à prix fixe au mois de novembre. L'année de 2008-2009, le prix fixe était de 0,36\$/m<sup>3</sup>, et il a ensuite varié entre 0,213\$/m<sup>3</sup> et 0,25\$/m<sup>3</sup> entre novembre 2008 et mars 2009. N'ayant acheté que 15% du gaz au prix fixe, le conseil a fait des économies considérables. Pour l'année 2009-2010, le conseil a l'intention d'acheter un volume plus important si les prix continuent de diminuer tel que actuellement, pour garantir une meilleure optimisation.

Selon la politique d'achats du conseil scolaire, il n'est pas obligatoire d'acquérir du nouvel équipement favorisant l'efficacité énergétique, par exemple les produits Energy Star. Les ingénieurs qui choisissent l'équipement des nouvelles écoles, qui est ensuite approuvée par la direction. La politique d'achats devrait faire l'objet d'un examen annuel

afin d'assurer l'achat de produits efficaces sur le plan énergétique à l'échelle du système.

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

### **Suivi et rapports sur la conservation d'énergie**

La direction prépare des rapports de suivi annuel des coûts des installations de tous les établissements, notamment les coûts d'électricité, de chauffage et d'eau/eaux usées, de même que les coûts par pied carré. Dans certaines écoles, le conseil a mis en place un système de contrôle de bâtiment autorisé qui permet de contrôler la température dans les locaux selon l'utilisation de l'école et selon la température extérieure, et aussi d'arrêter les systèmes de ventilation lorsque le bâtiment n'est pas utilisé. Cette initiative est exemplaire, mais elle n'est pas encore répandue dans toutes les écoles du conseil. On incite la direction à assurer un suivi sur la consommation d'énergie et d'eau dans toutes ses écoles pour surveiller efficacement les résultats des initiatives de conservation d'énergie.

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

### **Recommandations**

- Le conseil scolaire devrait concentrer ses initiatives en matière de gestion de l'énergie. Il devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au comité exécutif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.
- La direction du service devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.

## 5.4 Santé et sécurité

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

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

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

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

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

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

Le portefeuille de la santé et de la sécurité est géré par l'agent ou l'agent de la santé et de la sécurité, qui relève de la directrice ou du directeur des services de bâtiments. Les volets de la santé des élèves relèvent de l'adjoint administratif.

Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant la santé et la sécurité qui a été mise à jour en décembre 2008. La direction et le personnel sont chargés de mettre sur pied et de maintenir en place un comité mixte sur la santé et la sécurité du travail (CMSST) qui doit promouvoir la santé et la sécurité et prévenir les maladies et les accidents de travail. Le CMSST revoit de façon annuelle la politique de santé et sécurité, qui est approuvée par les conseillères et conseillers scolaires.

Conformément à la politique, les conseillères et conseillers scolaires sont responsables d'appuyer et de faciliter le travail du CMSST et allouer les ressources pour réaliser les activités préventives. Le service des ressources humaines est responsable de communiquer avec le service d'entretien et de santé et sécurité lors d'un changement d'emploi, et de maintenir la trousse d'embauche à jour avec les documents de prévention produits par le service d'entretien et de santé et sécurité. Les superviseurs du conseil (qui incluent les directions, les surintendantes et surintendants, etc.) doivent fournir l'information, la formation, l'équipement et les ressources pour appuyer le cadre de responsabilité interne. Les responsables, les directions et les superviseuses et superviseurs sont responsables d'assurer la sécurité de leur personnel et le respect des exigences des règlements et du conseil scolaire.

Le CMSST, composé de 7 représentantes et représentants des syndicats et des non-syndiqués, et de 7 représentantes et représentants de l'employeur, se réunit 4 fois par année pour traiter des questions relatives à l'ensemble du conseil.

Les membres du comité peuvent consulter l'agente ou l'agent de la santé et de la sécurité, la directrice ou le directeur des installations ou la surintendante ou le surintendant des affaires.

Les initiatives en santé et sécurité recommandées par le comité conjoint ou l'agente ou l'agent de la santé et de la sécurité sont présentées à la directrice de l'éducation aux fins de rétroaction et d'approbation. La directrice apporte le sujet au comité exécutif, et la directrice transmet ensuite la réponse au CMSST. Les initiatives qui sont approuvées sont communiquées aux directrices et aux directeurs d'écoles et aux responsables, et on leur fournit les ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

Tous les nouveaux employés du conseil scolaire suivent une formation sur la santé et la sécurité. De plus, les nouvelles directrices et nouveaux directeurs d'école et les responsables des établissements suivent une formation sur les lois et règlements portant sur la responsabilité légale et les questions de santé et de sécurité. Le service a conçu un cartable sur la santé et la sécurité qui présente de l'information sur les responsabilités en matière de santé et de sécurité, les exigences et procédures prévues par la loi en cas d'accidents de travail, les préoccupations en matière de santé et de sécurité, la sécurité-incendie, les procédures en cas de lock-out, le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), la sécurité

relative aux produits chimiques, le programme de gestion de l'amiante, les dangers potentiels et l'équipement de protection.

Le vandalisme n'est pas un problème majeur pour le conseil scolaire, mais les incidents font l'objet d'un suivi lorsqu'ils surviennent. Le conseil a mis en place une politique sur la prévention de l'intimidation dans les écoles qui est sous la responsabilité des surintendantes de l'éducation.

La priorité visant à offrir des écoles saines repose sur l'ensemble du personnel. Le fait d'offrir des écoles sûres et saines constitue l'une de conditions reflétées dans le plan stratégique. Le conseil scolaire a demandé aux bureaux de santé locaux d'appuyer ce type d'initiatives. L'adjoint administratif a négocié avec les fournisseurs des cafétérias et des distributrices pour qu'ils suivent les recommandations du ministère sur les gras trans, l'interdiction des boissons gazeuses, etc.

À l'échelle des services d'entretien et santé et sécurité, l'engagement des écoles à offrir un milieu sain se reflète dans la réfection annuelle des écoles et les activités de remise à neuf printanières et estivales. Parmi les projets actuels, on compte l'amélioration de l'accessibilité des écoles, et la réduction des chutes et des glissades.

Ce sont les surintendantes et les surintendants de l'éducation, et les directions d'écoles qui sont responsables d'assurer la sécurité dans les écoles. Le CSDCFN a conçu une brochure sur les situations d'urgence. On y explique les codes d'alerte servant à déterminer le type de problèmes et le niveau de menace de même que les responsabilités de chaque service.

Le conseil scolaire a également mis en œuvre un programme actif de gestion de l'amiante dans tous les établissements.

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

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

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- déterminer si la direction effectue une bonne planification concernant les exigences futures en immobilisations fondée sur les prévisions de l'effectif et les questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuel et le financement versé par le ministère (p.ex., financement au titre des nouvelles places d'élèves);

- déterminer si la direction établit bien l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement versé par le ministère et des programmes d'immobilisations pluriannuels;
- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

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

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

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.	Oui
Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués et rajustés en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif et les subventions d'équipement.	Oui
L'exactitude des prévisions en matière d'immobilisation et des plans de financement connexes est évaluée chaque année en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif.	Oui

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) est tenue à jour.	Oui

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

En janvier 2005, après une rationalisation et une planification importantes de la réfection, les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé un plan de dépenses en immobilisations à long terme pour la période comprise entre 2005 et 2010.

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

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

À ce jour, le conseil scolaire a d'abord utilisé le financement de Lieux propices à l'apprentissage pour les travaux liés aux toits, aux fournaies et aux fenêtres des écoles. Dans le cadre de la phase II du financement de Lieux propices à l'apprentissage, le conseil scolaire a identifié huit écoles à remplacer, qui sont incluses dans son Plan d'immobilisations de cinq ans.

Le personnel des services d'entretien et santé et sécurité se rend une fois par année dans les établissements pour évaluer et vérifier la condition des installations. La coordonnatrice ou le coordonnateur du secteur intègre les tendances en matière de coûts des services publics et des opérations des cinq dernières années au processus de planification des immobilisations. Concernant l'année scolaire courante, le conseil scolaire a choisi des projets de réfection qui totalisent 1,3 millions de dollars. Mentionnons le remplacement de toits, la mise à niveau d'installations extérieures, le remplacement des planchers, la mise à niveau du système de sonorisation, la mise à niveau des systèmes de chauffage, de ventilation et d'électricité ainsi que les mises à niveau générales et le pavage.

Le conseil scolaire dispose d'une politique d'examen des installations destinées aux élèves qu'il a mise à jour en septembre 2002. Le processus d'inspection de sécurité-incendie des installations destinées aux élèves du conseil scolaire comprend les fréquences suivantes :

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

Annuellement, le conseil scolaire fait un examen complet des installations destinées aux élèves pour déterminer les besoins de réfection pour l'année suivante. Le conseil scolaire a fait une demande de 94,8 millions de dollars dans le cadre du volet Coûts de réparation prohibitifs pour remplacer six des huit écoles qui ont été estimées prohibitives à la réparation.

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

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

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

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

Le service suit un processus précis pour mettre à jour la base de données du ReCAPP. Le directeur des installations établit les priorités de l'année à venir en ce qui a trait aux mises à niveau des installations. Il cerne les problèmes ou les aspects préoccupants qui nécessiteraient une mise à niveau ou un remplacement. Le rapport du ReCAPP est imprimé pour déterminer quel éléments ont été signalés dans la base de données, et une comparaison est effectuée pour classer les projets par ordre de priorité. Les

renseignements servent à déterminer les projets pour lesquels on débutera l'étape de la planification.

Par la suite, on se penche davantage sur le projet pour déterminer l'état exact des composantes, et la base de données du ReCAPP est mise à jour en conséquence. Un budget est ensuite établi, puis un appel d'offres est lancé. Les projets terminés sont inscrits une fois l'an dans la base de données du ReCAPP dans l'une des deux catégories suivantes : projets relevant de Lieux propices à l'apprentissage et projets de réfection des installations. La base de données est ensuite archivée. Le conseil reconnaît que la mise à jour des données dans le système ReCAPP est parfois un peu en retard, à cause du temps nécessaire car il demande beaucoup de temps pour alimenter tous les détails nécessaires. Autant que possible, on encourage le conseil à garder le système ReCAPP à jour.

Le conseil garde un inventaire précis de la capacité des écoles incluant le nombre d'élèves et le nombre d'écoles, utilisant le Système d'inventaire des installations scolaires. Afin de connaître le coup net du fonctionnement de chaque école, le conseil élabore un profil financier des écoles tous les deux ans. Ce profil financier compare le total des subventions au total des dépenses pour les coûts salle de classe, et non salle de classe. Cette analyse donne le détail des écarts. Le conseil encourage la collectivité à utiliser les installations scolaires au travers de collaborations avec des partenaires locaux tels que le Collège Boréal.

## 5.6 Gestion de la construction

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le conseil scolaire planifie actuellement le remplacement d'écoles élémentaires : Écho-Jeunesse, St Paul, Ste Anne (North Bay), Cité des Jeunes, Lorrain, Mariale, Ste Anne (Mattawa) et St Thomas d'Aquin. À cause du peu de constructions de nouvelles écoles, la gestion des superficies au sol normalisé ne s'applique pas à ce conseil scolaire. Pour le choix du site, le conseil tente de reconstruire sur des sites existants pour éviter les coûts élevés d'achat de nouveaux sites de construction. Pour chacune des nouvelles écoles qui seront construites pour remplacer les anciennes, le conseil entreprend une étude comparative des sites disponibles, de façon à assurer le contrôle des coûts. Lors de la conception des constructions, le conseil fait toujours appel à des spécialistes et des consultants externes pour s'assurer que les conceptions suivent les exigences régies par la loi.

Le conseil entreprend des projets de réfection tous les ans. Les projets d'immobilisation sont mis en place suivant le plan pluriannuel et selon les besoins du conseil. Le conseil

ne possède pas de politique d'acquisition de sites, car la plupart du temps le conseil construit sur des sites existants. Si le directeur des services d'entretien et santé et sécurité recommande l'achat d'un site de construction, il demande l'autorisation officielle du conseil scolaire. Bien que les pratiques exemplaires soient en place, on encourage le conseil à écrire une politique officielle d'acquisition de sites.

Le directeur des services d'entretien et santé et sécurité analyse les coûts de construction au pied carré entre les différents projets du conseil, et les projets des autres conseils scolaires. Le directeur rend des comptes deux fois par an aux cadres supérieurs et aux conseillères et conseillers et justifient ainsi les écarts budgétaires.

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

Actuellement, tous les projets d'immobilisations sont gérés par le directeur des services d'entretien et santé et sécurité. Des procédures sont mises en place pour superviser le budget des projets d'immobilisations, dont le directeur des services d'entretien et santé et sécurité est responsable. Il travaille en collaboration étroite avec le surintendant des finances. Des estimations à différentes étapes sont mises en place, pour s'assurer que le projet ne dépasse pas le budget. Si le projet dépasse, le directeur trouve des opportunités de réduire des coûts ailleurs ou cherche d'autres moyens financiers.

Le directeur des services d'entretien et santé et sécurité est responsable de présenter un statut des projets de réfection et de construction aux conseillères et conseillers scolaires. Un suivi existe par l'entremise du comité de révision et analyse dont tout le Conseil fait partie. En plus de cela, le directeur des services d'entretien et santé et sécurité prépare des rapports d'étape présentés au Conseil, par exemple une fois que le design des bâtiments est terminé. Les conseillères et conseillers scolaires sont impliqués dès que le budget doit être augmenté. Pour garantir un suivi officiel des projets d'installations, un rapport complet sur le suivi du financement des réfections et constructions pourrait être présenté aux conseillères et conseillers une à deux fois par an (en plus des activités annuelles de budget).

Les emprunts nécessaires au services d'entretien et santé et sécurité sont établis de plusieurs manières. Le conseil fait appel au ministère en premier lieu. Si le ministère ne dispose pas du financement de projets préalablement approuvés, le conseil emprunte l'argent nécessaire en attendant la prochaine émission provinciale qui permettra au conseil de faire sa demande de financement. Ce système permet au conseil de s'assurer qu'il paye ses factures à temps. L'agence d'évaluation du crédit a donné la cote AA au CSDCFN.

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

Pour l'ensemble des projets d'immobilisations, les entrepreneurs sont choisis à l'issue d'un appel d'offres. La direction les évalue après chaque projet en vue des projets

futurs. Le conseil scolaire a l'intention d'entreprendre de nombreux projets de réfection et de construction dans les cinq années à venir, visant à remplacer les écoles prohibitives à réparation. En vue de ces projets, le conseil a établi une liste de fournisseurs approuvés pour ces travaux.

D'autre part, le conseil a un processus formel d'approbation de fournisseurs de services. Lorsque le conseil va en appel d'offre, une liste de critères est utilisée pour sélectionner le meilleur fournisseur. Cette liste varie d'une offre à l'autre, mais elle comprend généralement les critères suivants :

- Profil du fournisseur
- Curriculum Vitae des employées et employés
- Expérience similaire du fournisseur
- Méthode
- Références
- Compréhension du projet, idées, et opinions
- Échéance proposée
- Entretien
- Prix

Le conseil scolaire dispose d'une politique sur les appels d'offres pour les projets de construction (sous la politique d'achat), dont la dernière mise à jour remonte à 2002. Étant donné les projets de construction actuels, la direction devrait envisager de revoir cette politique.

## Annexes

### Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel

#### Objectifs de l'examen opérationnel

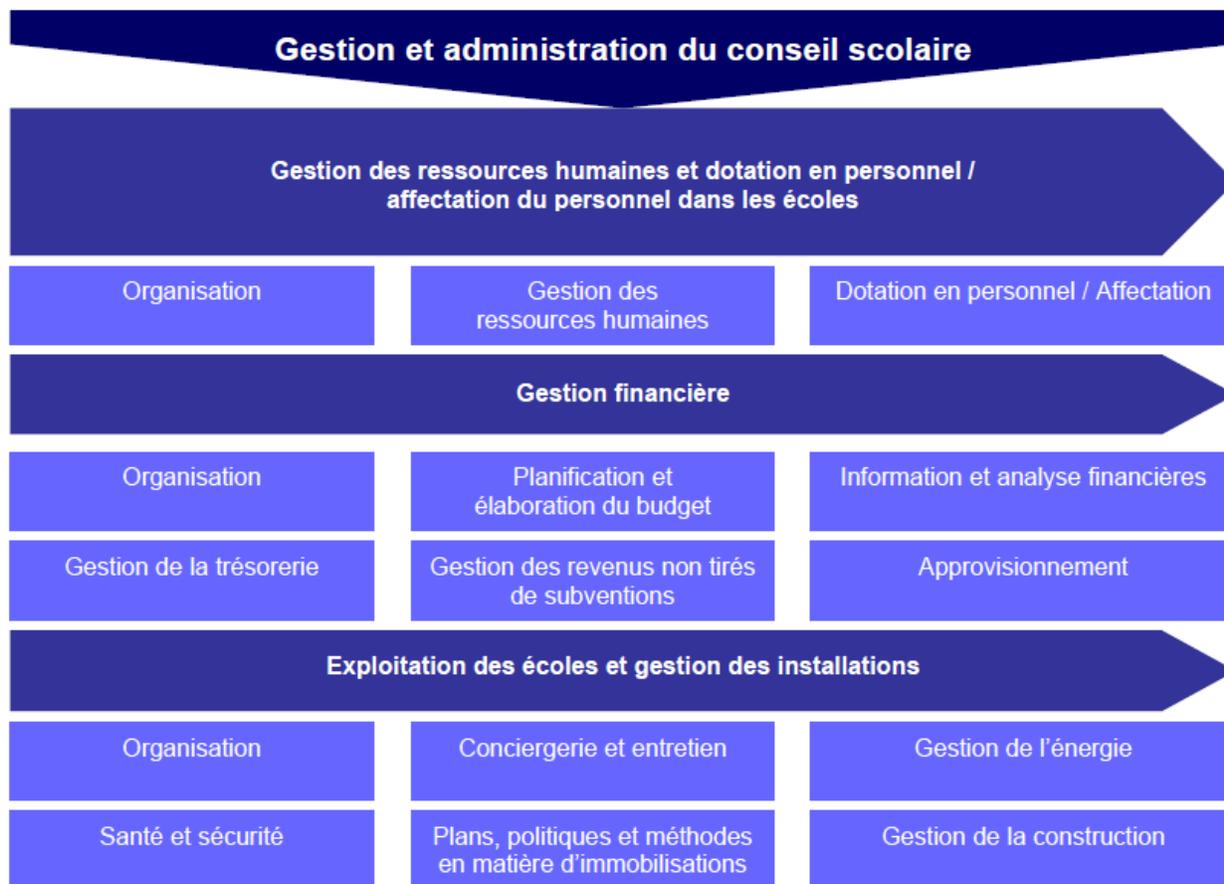
Afin de pouvoir effectuer un examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et des pratiques exemplaires devant servir à l'examen opérationnel.

En tenant compte des caractéristiques propres à chaque 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 le milieu;
- 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

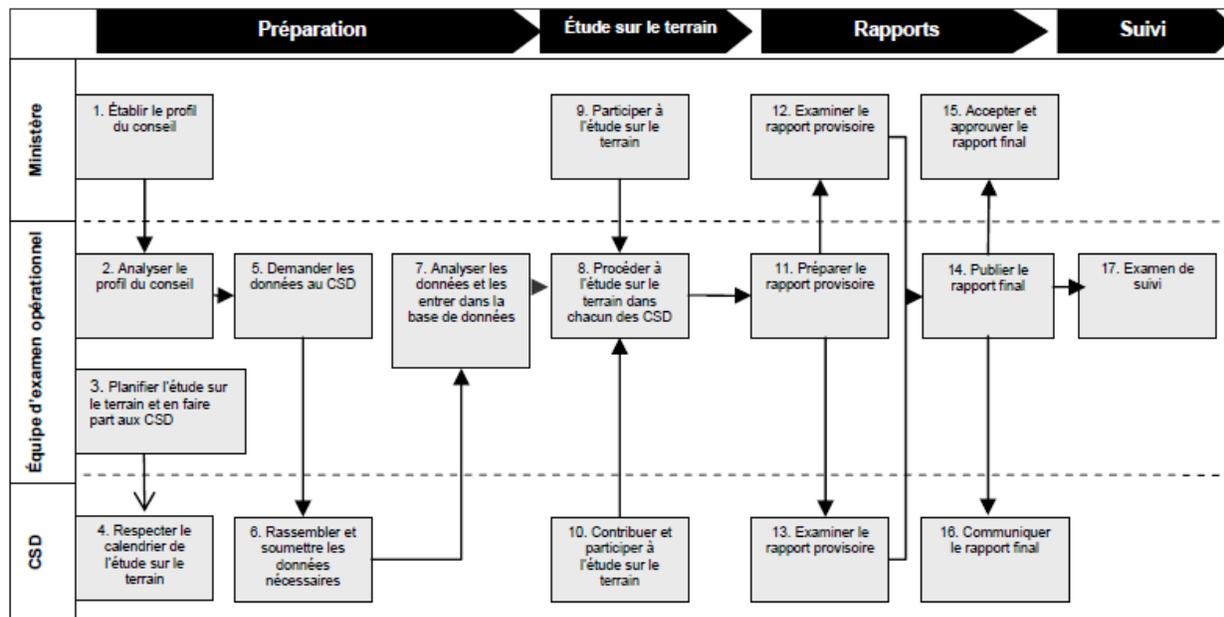
L'examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés comme le montre le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. Chaque processus a été examiné 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 sont fondées sur un ensemble préétabli de pratiques exemplaires pour chaque domaine fonctionnel. Les examens sur le terrain permettent à l'Équipe de valider les données du ministère et du conseil scolaire, de mieux comprendre les conditions du milieu et d'étudier les documents qui appuient les pratiques exemplaires existantes.



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

### Phase : Planification et analyse initiales

Activité clé	Description
Fournir le profil du conseil scolaire	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 afin de fournir le profil de chaque conseil scolaire.
Analyser le profil du conseil scolaire	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examine le profil du conseil pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cet examen permet de cerner des questions particulières et les domaines sur lesquels se concentrera l'Examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil scolaire	Le ministère et l'Équipe d'examen opérationnel établissent pour l'examen un calendrier qui est communiqué aux conseils scolaires avant le début du prochain cycle d'examen.
Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain	Les conseils scolaires doivent respecter le calendrier de l'examen opérationnel. Le ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des dates conflictuelles.
Demander la documentation au conseil scolaire	Avant de commencer l'étude sur le terrain, on demande les documents à l'appui afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres données pour chaque domaine d'intérêt. L'Équipe d'examen utilise ces

Activité clé	Description
	renseignements pour mieux comprendre le conseil scolaire avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.
Recueillir et soumettre les documents exigés	Après avoir reçu la demande de documents à l'appui, chaque conseil scolaire rassemble les renseignements demandés. Les conseils scolaires disposent 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 analyse les renseignements fournis par chacun des conseils scolaires et ajoute les résultats à une base de données sectorielle pour comparer les résultats de chaque conseil.

### Phase : Étude sur le terrain

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

### Phase : Rapports

Activité clé	Description
Préparer le rapport provisoire	L'Équipe d'examen opérationnel rédige un rapport provisoire en fonction des résultats de l'étude sur le terrain et de l'analyse des données. Ce rapport contient un sommaire des conclusions et, le cas échéant, des recommandations visant à améliorer la situation
Examiner le rapport provisoire (ministère)	Le ministère examine le rapport provisoire et fait part de ses observations à l'Équipe d'examen.
Examiner le rapport provisoire (conseil scolaire)	L'Équipe d'examen rencontre les cadres supérieurs du conseil pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.
Préparer le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil dans la version finale du rapport.

Activité clé	Description
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est remis au ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

## Phase : Suivi

Activité clé	Description
Examen de suivi	De huit à 12 mois après la publication du rapport final, l'Équipe d'examen effectue un examen de suivi pour déterminer dans quelle mesure le conseil scolaire a adopté et mis en œuvre les recommandations.

## L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



## **Limites de l'examen**

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel du conseil scolaire de district catholique Franco-Nord. 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

Non.	Recommandation
1.	Le conseil scolaire devrait créer un document officiel qui définit clairement la répartition des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires, la directrice de l'éducation et le comité exécutif, pour soutenir les ententes existantes.
2.	Le conseil scolaire devrait envisager d'augmenter l'envergure du plan d'amélioration annuel pour inclure les ressources humaines, la gestion des finances, et la gestion des services d'entretien et santé et sécurité. Le plan d'amélioration annuel devrait identifier les initiatives qui contribuent à l'accomplissement des objectifs à long-terme, et qui assurent l'alignement avec les départements opérationnels. Les différents services seraient ainsi en mesure de surveiller le progrès des priorités et des objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
3.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une politique d'amélioration officielle grâce à laquelle on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.

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

Non.	Recommandation
4.	Les membres du service des ressources humaines devraient envisager d'élaborer un plan annuel de service se situant dans la ligne du plan stratégique général. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
5.	Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absences. Cette importante initiative fournirait à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif des employées et employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.
6.	La direction 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 sont traitées conformément aux modalités du régime.
7.	La direction devrait élaborer un plan officiel de réalisation de sondages périodiques auprès de l'ensemble du personnel. Cette mesure améliorerait la communication avec le personnel et favoriserait l'obtention de renseignements qui seraient utilisés pour l'élaboration de plans de perfectionnement professionnel et de politiques en matière de ressources humaines.

## Gestion financière

Non.	Recommandation
8.	Le service des finances devrait établir un plan annuel plus officiel qui révèle une harmonisation au plan stratégique du conseil scolaire et à son plan d'amélioration. L'établissement d'un plan plus détaillé permettrait au personnel du service et aux autres membres du personnel de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
9.	La direction de l'éducation devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.
10.	La direction de l'éducation du conseil et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité des finances, ayant comme mandat la vérification interne.
11.	Le service des finances devrait revoir et modifier sa politique des achats pour s'assurer que les niveaux d'approbation sont en lien avec les emplois et les rôles des personnes responsables. Ceci permettrait d'assurer l'alignement des besoins du CSDCFN avec les autres conseils scolaire.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Non.	Recommandation
12.	Étant donné que le conseil scolaire vient d'acheter des nouveaux équipements de nettoyage, il devrait envisager de développer des mécanismes de traçabilité d'inventaire pour garder une base de données sur l'âge, le lieu et l'état des équipements.
13.	Le service d'entretien et santé et sécurité devrait faire des recherches sur les coûts-avantages d'un nouveau système de bons de travail qui rationaliserait la gestion, la répartition, le suivi et la communication des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations.
14.	Le conseil scolaire devrait concentrer ses initiatives en matière de gestion de l'énergie. Il devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au comité exécutif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.
15.	La direction du service devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.