Ministère de l'Éducation

Rapport d'examen opérationnel Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest

Novembre 2009

Table des matières

Résume	ý	1
Intro	oduction	1
Ges	stion et administration du conseil scolaire	2
	Recommandations :	3
	stion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du sonnel dans les écoles	
	Recommandations :	4
Ges	stion financière	5
	Recommandations :	5
Exp	loitation des écoles et gestion des installations	7
	Recommandations :	7
1. Conte	exte et aperçu	9
1.1	Profil et structure du conseil scolaire	9
1.2	Principales priorités du conseil scolaire	9
1.3	Rendement des élèves	11
1.4	Sommaire financier	12
1.5	Principales statistiques du conseil scolaire	14
	on et administration du conseil scolaire – Conclusions et nmandations	17
Étal	blissement d'un modèle de gestion efficace	19
	boration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioratior conseil	
Pro	cessus de prise de décision	21
Stru	ucture organisationnelle et obligation de rendre compte	22
Par	ticipation des intervenants	23
Red	commandations :	24
	on des ressources humaines et dotation en personnel/affectation onnel dans les écoles — conclusions et recommandations	
3.1	Organisation des ressources humaines	26
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	28
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	28
	Surveillance et communication des politiques	29

		Recommandations :	30
	3.2	Gestion des ressources humaines	30
		Recrutement du personnel	33
		Relations de travail	34
		Processus d'évaluation du rendement des employés	35
		Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	38
		Gestion des ressources humaines et données sur la paie	38
		Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	39
		Surveiller la satisfaction du personnel	40
		Recommandations :	41
	3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel	41
		Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel	44
		Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personne	l45
		Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport modèle de financement	
		Recommandations :	46
4.	Gestion	financière – Conclusions et recommandations	47
	4.1	Organisation des finances	47
		Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	49
		Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	49
		Surveillance et communication des politiques	50
		Recommandations :	51
	4.2	Planification et élaboration du budget	51
		Processus d'élaboration du budget annuel	52
		Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget	54
		Identification des risques et stratégies d'atténuation	56
		Recommandations :	56
	4.3	Information et analyse financières	56
		Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	57
		Rapports financiers intermédiaires et annuel	58
		Vérification	59
		Recommandations :	60
	4.4	Gestion de la trésorerie	60

	Gestion de l'encaisse et des investissements	61
	Gestion des fonds dans les écoles	62
	Recommandations :	63
4.5	Gestion des recettes non tirées de subventions	64
	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes noi tirées de subventions	
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions	67
	Recommandations :	67
4.6	Approvisionnement	67
	Politiques et modalités d'approvisionnement	69
	Participation à des consortiums d'achat	70
	Niveaux de pouvoir d'achat	71
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits ac ou de cartes de crédit institutionnelles	
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	73
	Utilisation du transfert électronique des factures	73
	Recommandations :	73
	tation des écoles et gestion des installations – Conclusions et mandations	
1000111		/5
5.1	Organisation des opérations et des installations	
		75
	Organisation des opérations et des installations	75 77
	Organisation des opérations et des installationsÉlaboration et présentation des buts et priorités annuels	75 77 77
	Organisation des opérations et des installationsÉlaboration et présentation des buts et priorités annuels Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	75 77 77 78
	Organisation des opérations et des installations Élaboration et présentation des buts et priorités annuels Structure organisationnelle et obligation de rendre compte Surveillance et communication des politiques	75 77 77 78
5.1	Organisation des opérations et des installations Élaboration et présentation des buts et priorités annuels Structure organisationnelle et obligation de rendre compte Surveillance et communication des politiques Recommandations :	75 77 78 79 79
5.1	Organisation des opérations et des installations Élaboration et présentation des buts et priorités annuels Structure organisationnelle et obligation de rendre compte Surveillance et communication des politiques Recommandations : Conciergerie et entretien Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de	75 77 78 79 79
5.1	Organisation des opérations et des installations. Élaboration et présentation des buts et priorités annuels. Structure organisationnelle et obligation de rendre compte. Surveillance et communication des politiques. Recommandations: Conciergerie et entretien. Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien.	75 77 78 79 79
5.1	Organisation des opérations et des installations. Élaboration et présentation des buts et priorités annuels. Structure organisationnelle et obligation de rendre compte. Surveillance et communication des politiques. Recommandations:	75 77 78 79 79 81 81
5.1	Organisation des opérations et des installations Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	75 77 78 79 81 81 té 82
5.1	Organisation des opérations et des installations Élaboration et présentation des buts et priorités annuels Structure organisationnelle et obligation de rendre compte Surveillance et communication des politiques Recommandations : Conciergerie et entretien Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécuri Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	75 77 78 79 81 81 té 82 82 83
5.1	Organisation des opérations et des installations Élaboration et présentation des buts et priorités annuels Structure organisationnelle et obligation de rendre compte Surveillance et communication des politiques Recommandations : Conciergerie et entretien Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécuri Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets	75 77 78 79 81 81 té 82 82 83
5.1	Organisation des opérations et des installations. Élaboration et présentation des buts et priorités annuels. Structure organisationnelle et obligation de rendre compte. Surveillance et communication des politiques. Recommandations: Conciergerie et entretien. Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien. Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel. Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécuri Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien. Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets. Évaluation du modèle de prestation des services du conseil.	75 77 78 79 81 81 té 82 82 83 83

	Plan de gestion de l'énergie	85
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie	86
	Recommandations :	86
5.4	Santé et sécurité	86
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité	
	Recommandations :	89
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	89
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisat	
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations	91
	Recommandations :	92
5.6	Gestion de la construction	92
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	94
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construc	
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels	95
	Recommandations :	95
Annex	es	96
An	nexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	96
	Objectifs de l'Examen opérationnel	96
	Portée de l'Examen opérationnel	96
	Processus suivi pour l'Examen opérationnel	97
	L'Équipe d'examen opérationnel	100
	Limites de l'Examen	100
An	nexe B : Résumé des recommandations	102

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée d'expertes-conseil et d'experts-conseils externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 3 novembre 2009, a duré trois jours.

Introduction

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

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

Les résultats de l'examen ont révélé que le conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest a adopté un bon nombre de pratiques exemplaires. Entre autres points forts cernés au sein du conseil scolaire, notons une relation de confiance et de respect entre l'administration et les conseillères et conseillers, un mandat clairement énoncé dans un plan stratégique pluriannuel ainsi qu'une sollicitation active et régulière des intervenants internes et externes du conseil scolaire.

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

Gestion et administration du conseil scolaire

Le Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest (CSDÉCSO) est caractérisé par une relation positive entre le président du Conseil et la directrice de l'éducation qui travaillent étroitement ensemble afin d'appuyer l'atteinte des objectifs du conseil scolaire. Le Conseil compte onze conseillères et conseillers scolaires dont sept siègent depuis plus de douze ans. De plus, un élève est élu annuellement pour siéger au conseil scolaire en tant qu'élève conseillère ou conseiller.

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble bien établie et efficace. Le conseil exécutif est constitué de la directrice de l'éducation, des trois surintendances de l'éducation et de la surintendante adjointe des affaires.

Les processus de prise de décision et d'organisation des réunions du Conseil sont clairement décrits et documentés dans plusieurs politiques qui ont été révisées en octobre 2009 et communiquées à l'ensemble du personnel du conseil.

L'orientation stratégique actuelle du conseil a été élaborée en 2004 avec l'introduction du plan stratégique pour la période 2004-2009. Le plan stratégique du conseil scolaire, développé à l'initiative de l'administration et validé par le Conseil, identifie les six grandes orientations du conseil scolaire. Le plan stratégique 2004-2009 arrivant à sa fin, le conseil scolaire a entrepris une nouvelle phase de consultation. L'administration prévoit terminer les consultations des directions et des directions adjointes, des conseillères et conseillers scolaires, des parents et des élèves au cours du mois de novembre 2009 en vue d'une approbation du nouveau plan stratégique 2010-2015 en janvier 2010 par le Conseil.

L'orientation stratégique pluriannuelle du conseil est appuyée par un plan d'amélioration annuel. Les modèles logiques du conseil scolaire identifient des résultats stratégiques annuels pour chacune des grandes orientations du conseil scolaire. Pour chaque résultat stratégique, des résultats immédiats et des résultats d'activités sont définis. Les modèles logiques annuels du conseil scolaire couvrent aussi bien les services scolaires que les services non-scolaires.

Les politiques sont accessibles au public via le site Web du conseil scolaire et font l'objet de communication régulière aux membres du personnel. Chaque mardi suivant une réunion du Conseil au cours de laquelle une nouvelle politique a été adoptée ou une politique existante a été modifiée, un courriel est envoyé par la direction de l'éducation afin de communiquer la politique et les éventuelles procédures administratives associées à l'ensemble du personnel.

Recommandations:

- Le conseil scolaire devrait clairement définir et documenter la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et la direction de l'éducation.
- Le conseil scolaire devrait mettre en place un cycle d'examen régulier des politiques afin que ces dernières restent pertinentes.
- Le conseil scolaire devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.
- Le conseil scolaire devrait envisager de compléter son site Web en accompagnant son organigramme des services d'un répertoire des coordonnées du personnel clé.

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

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

- Le service des ressources humaines communique régulièrement avec les intervenants au sujet des politiques existantes et des mesures en matière de ressources humaines par le biais de rencontres avec les syndicats, de présentations aux directions d'école, aux directions adjointes et aux directions de services et grâce à plusieurs outils d'informations à l'intention des membres du personnel.
- Le service des ressources humaines a élaboré une politique en matière de d'embauche qui décrit les principales étapes qui régissent le processus de recrutement et qui précise les priorités du conseil scolaire en la matière. Le conseil scolaire maintient l'uniformité de son processus de recrutement et de sélection de personnel en développant des outils standardisés comme des tests de compétences ou des guides d'entrevue par type de fonction qui sont utilisés par les membres des différents comités de sélection.
- Le service des ressources humaines maintient une communication ouverte et positive avec les syndicats grâce à diverses pratiques dont une démarche proactive de règlement des problèmes avant la tenue de réunions paritaires.

 Le conseil scolaire s'est adjoint les services de SBCI (School Boards' Cooperative Inc) afin de mener une étude sur la situation actuelle du conseil scolaire en matière de gestion de l'absentéisme. Le conseil scolaire compte sur cette étude afin de l'aider à identifier d'autres initiatives que celles déjà en place, comme le programme de mieux être au travail, afin d'encourager l'assiduité.

Recommandations:

- Le service des ressources humaines devrait compléter ses documents de planification annuelle avec des objectifs mesurables, des échéances précises, des responsabilités définies et des obligations de rendre compte pour chacune des cinq priorités du service.
- Le service des ressources humaines devrait poursuivre ses efforts visant à développer des politiques approuvées par le Conseil sur l'évaluation du rendement du personnel SCFP, du personnel non-syndiqué, et des cadres supérieurs et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation pour tous les employés du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de politiques et procédures administratives en vue de réduire l'absentéisme, l'utilisation de méthodes de suivi du taux d'absentéisme des différents groupes d'employés du conseil scolaire, ainsi que l'élaboration de rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir l'administration, les écoles et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.
- Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.
- Le service des ressources humaines devrait entreprendre son projet visant à mener des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés régulièrement.
- Le service des ressources humaines devrait instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.
- Le service des ressources humaines devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle pour tous les groupes d'employés afin de

clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillères et conseillers scolaires. Le service des ressources humaines pourrait se baser sur le travail de documentation du processus budgétaire du service des finances afin de revoir ou documenter les échéances et responsabilités en matière de prévision d'effectifs et de dotation en personnel.

 La direction devrait présenter 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).

Gestion financière

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

- Le service des finances a des méthodes en place pour assurer le respect des politiques en matière de finances.
- Le conseil scolaire a adopté un système financier intégré.
- Le conseil scolaire a consolidé ses opérations bancaires auprès d'une seule institution afin de minimiser les frais et de maximiser les taux d'intérêt sur ses fonds excédentaires.
- Le conseil scolaire dispose d'une politique et d'une procédure administrative régissant les achats du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire participe à plusieurs consortiums d'achats, notamment pour les services de transport scolaire, l'achat de gaz naturel, de papier, d'équipement de sport, de logiciels et les services afférant à la télécommunication.

Recommandations:

 Sur base du plan opérationnel du secteur des affaires, le service des finances devrait développer un plan annuel de service correspondant à la planification annuelle du conseil scolaire et comprenant des objectifs mesurables, des échéances précises, des responsabilités définies et des obligations de rendre compte pour chacune des priorités du service. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

- Le service des finances devrait réviser la documentation du processus budgétaire avec le service des ressources humaines afin de détailler ou de clarifier les échéances et les responsabilités liées à l'élaboration des prévisions d'effectifs et à la planification de la dotation en personnel. Une fois la documentation révisée, la direction devrait la communiquer aux différents intervenants du processus budgétaire afin de rendre le processus d'élaboration du budget annuel plus efficace et transparent.
- Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité de gestion et aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées.
- Le conseil scolaire devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion.
- Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient créer un comité de vérification et inviter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité.
- Le conseil scolaire devrait développer une politique d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la Loi sur l'éducation.
- Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil.
- Le service des finances devrait effectuer régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement afin de surveiller les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse.

- Le service des finances devrait envisager l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions d'un montant minimum à déterminer.
- Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.
- Le service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.

Exploitation des écoles et gestion des installations

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

- Le service de l'entretien a élaboré un modèle d'affectation des ressources qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources en matière de conciergerie.
- Le service de l'entretien dispose d'outils lui permettant de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.
- Le conseil scolaire a élaboré des procédures appropriées en matière de santé et de sécurité afin de garantir la conformité avec les exigences en matière de santé et de sécurité prévues par la loi. Le conseil scolaire a élaboré des mesures d'urgence, des politiques et directives administratives en matière de sécurité dans les écoles. Le conseil scolaire a mis sur pied un comité mixte en santé et sécurité au travail sur chacun de ses 29 lieux de travail.
- Le conseil scolaire est doté d'une politique approuvée d'examen des installations destinées aux élèves.

Recommandations:

 Sur base du plan opérationnel du secteur des affaires, le service de l'entretien devrait développer un plan annuel de service correspondant à la planification annuelle du conseil scolaire et comprenant des objectifs mesurables, des échéances précises, des responsabilités définies et des obligations de rendre compte pour chacune des priorités du service. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

- La direction devrait développer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. La direction devrait également présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
- La direction devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation d'énergie aux écoles.
- La direction devrait s'assurer qu'un système complet est en place pour faire un suivi régulier de la consommation et des dépenses budgétaires et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.
- Le service de l'entretien devrait réviser le plan pluriannuel d'immobilisations annuellement ou élaborer un plan annuel dans lequel il tiendrait compte de ses priorités annuelles en matière d'immobilisations.

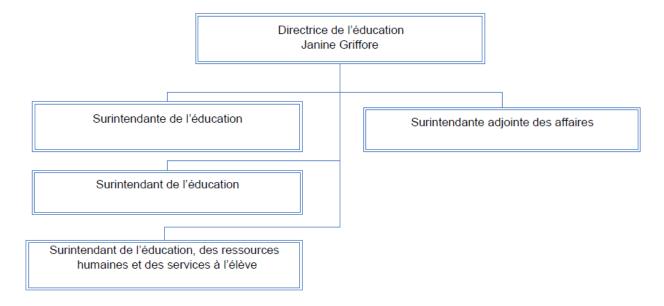
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest est responsable de l'éducation catholique en langue française sur un territoire couvrant près de 28 819 kilomètres carrés dans les régions rurales et urbaines de Lambton/Sarnia, Huron-Perth, Bruce-Grey, Woodstock/Oxford, Elgin, London-Middlesex, Chatham-Kent et Windsor-

Essex. Le conseil offre l'éducation aux niveaux élémentaire et secondaire à plus de 8 000 élèves qui fréquentent 22 écoles élémentaires, 6 écoles secondaires et une école combinée de la maternelle à la 12^e année.

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



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La mission et la vision du Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest sont présentées sur le site Web du conseil scolaire.

La mission est définie comme suit :

« Dans une ambiance scolaire catholique, francophone et accueillante, le Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest offre une éducation de qualité qui permet à chaque élève de grandir et s'épanouir pleinement sur les plans spirituel, moral, culturel, intellectuel, social et physique, tout en lui donnant l'occasion de

participer activement au développement de sa communauté et de celle du monde entier ».

La vision:

« Afin de refléter fidèlement sa mission, le Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest reconnaît :

- que l'élève doit être au cœur de tout projet et constituer la raison d'être de toute activité du Conseil;
- qu'il doit maintenir un personnel francophone, catholique, compétent, accueillant et soucieux d'offrir à chaque élève une éducation de qualité qui lui permettra d'atteindre son plein potentiel;
- qu'il doit offrir à chaque élève un milieu spirituel et linguistique favorisant sa croissance dans la foi catholique et son épanouissement dans la langue française et la culture francophone;
- qu'il doit, en étroite collaboration avec les parents, tuteurs ou tutrices et les ressources communautaires, permettre à chaque élève d'actualiser son plein potentiel au moyen de ressources humaines multidisciplinaires, compétentes et intégrées, de programmes de qualité et d'un appui technique adapté;
- qu'il doit permettre à chaque élève d'éprouver un sentiment d'appartenance envers son école, sa communauté scolaire catholique immédiate et la grande famille du Conseil;
- qu'il doit sensibiliser chaque élève à la grande diversité linguistique, culturelle et sociale qui l'entoure et au respect des diverses cultures tout en valorisant son héritage, la langue française et la culture francophone;
- qu'il est toujours responsable envers sa clientèle, ses contribuables et la Province d'offrir des services et des programmes de qualité et de gérer sainement ses finances. »

Dans son plan stratégique pluriannuel 2004-2009, le conseil scolaire a défini six grandes orientations:

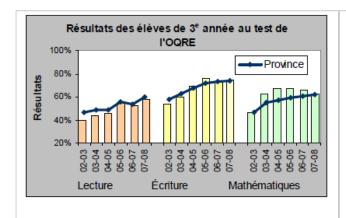
- 1. Promouvoir l'engagement catholique;
- 2. Développer et soutenir la langue française et la culture francophone;
- Soutenir la réussite scolaire et éducative;

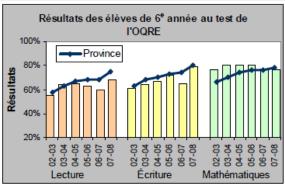
- 4. Faire croître le sentiment d'appartenance chez les membres du personnel;
- 5. Rechercher la cohérence et la convergence dans les interventions éducatives;
- 6. Assurer la visibilité du Conseil scolaire et de ses écoles dans le milieu.

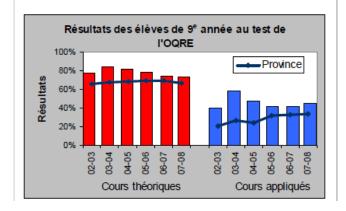
Le conseil scolaire a défini des objectifs, des indicateurs et des voies d'action pour chacune de ces six grandes orientations.

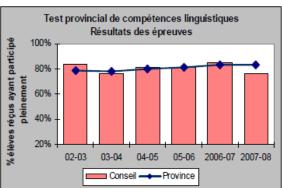
1.3 Rendement des élèves

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









1.4 Sommaire financier

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

Résumé de l'information financière (Revenus)

Revenus	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions 2009-10
Subventions générales	62 792 942 \$	68 517 691 \$	73 824 705 \$	80 481 876 \$
Impôt local	11 833 450 \$	11 991 426 \$	12 196 123 \$	12 194 987 \$
Revenus du conseil scolaire	1 446 347 \$	1 082 016 \$	178 000 \$	175 000 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	5 022 650 \$	5 308 855 \$	1 180 342 \$	1 337 404 \$
Total des revenus	81 095 389 \$	86 899 988 \$	87 379 170 \$	94 189 267 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions 2009-10
Dépenses de fonctionnement	73 340 804 \$	78 418 908 \$	82 610 377 \$	88 059 886 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	6 615 547 \$	8 389 557 \$	4 677 270 \$	6 033 526 \$
Virement à/de la réserve	1 139 038 \$	91 523 \$	91 523 \$	91 523 \$
Total des dépenses	81 095 389 \$	86 899 988 \$	87 379 170 \$	94 184 935 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$	4 332 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions 2009-10
Gratifications de retraite	0 \$	0 \$	0\$	0\$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions 2009-10
Réserve pour les fonds de caisse	0 \$	0 \$	0\$	0 \$
Activités scolaires	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
CSPAAT	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Autres	1 709 186 \$	1 709 185 \$	1 709 185 \$	1 709 185 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	32 009 \$	123 532 \$	215 055 \$	215 055 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	2 925 630 \$	2 925 630 \$	2 925 630 \$	2 925 630 \$
Total des fonds de réserve	4 666 825 \$	4 758 347 \$	4 849 870 \$	4 849 870
Réserve pour dépenses de classe	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	241 554 \$	241 554 \$	241 554 \$	241 554 \$
Réserves pour écoles éloignées	0 \$	0\$	0\$	0 \$
Installations destinées aux élèves	0\$	0\$	0\$	0 \$
Réserve pour l'amélioration des programmes	386 369 \$	386 369 \$	386 369 \$	386 369 \$
Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0\$	0\$	0\$
Autres revenus reportés de fonctionnement	0\$	0\$	0\$	0 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	844 885 \$	844 885 \$	844 885 \$	844 885 \$
Produits de réserve de disposition - autre	0\$	0\$	0\$	0 \$
Réserve CPM/CPC	0 \$	0 \$	0 \$	0\$
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	0 \$	0\$	0\$	0\$
Autres revenus reportés d'immobilisations	0\$	0\$	0\$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions 2009-10
Total des revenus reportés	1 472 808 \$	1 472 808 \$	1 472 808 \$	1 472 808 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	6 139 633 \$	6 231 155 \$	6 322 678 \$	6 322 678 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

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

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-03	Prévisions 2009-10.
EQM de l'école de jour – élémentaire	4 920	5 626
EQM de l'école de jour – secondaire	1 459	1 494
Effectif total de l'école de jour	6 379	7 119

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-10
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	53%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	77%	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	33%	100%
Pourc. de classes à années multiples	27%	33%

Personnel

Personnel	2002-03	2009-10.
Enseignantes et enseignants	433	569
Aides-enseignantes et aides-enseignants	63	69
Autres personnes-ressources pour les élèves	51	62

Personnel	2002-03	2009-10.
Personnel administratif de l'école	28	33
Personnel de bureau de l'école	30	41
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	55	66
Autre personnel hors classe	37	47
Total du personnel	696	886
Rapport élèves-enseignant	1:15	1:13
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) ¹	109,1	124,5
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	77,9%	78,8%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2002-03	2009-10.
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	4 799 592 \$	8 607 056 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	4 696 249 \$	7 846 678 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	103 343 \$	760 378 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2002-03	2009-10.
Nombre d'écoles	31	32
Effectif total de l'école de jour	6 379	10 304
Capacité totale (places)	8 257	18 696
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	77,3%	55,1%
Superficie du conseil scolaire (km2)	28 819	28 819

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

Utilisation des écoles	2002-03	2009-10.
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	11	12

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

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

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

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

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

Processus de prise de décision

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest (CSDÉCSO) est caractérisé par une relation positive entre le président du Conseil et la directrice de l'éducation qui travaillent étroitement ensemble afin d'appuyer l'atteinte des objectifs du conseil scolaire. Le Conseil compte onze conseillères et conseillers scolaires dont sept siègent depuis 12 ans. De plus, un élève est élu annuellement pour siéger au conseil scolaire en tant qu'élève conseillère ou conseiller.

Le rôle des conseillères et conseillers scolaires et de la direction de l'éducation ne sont pas actuellement documentés dans une politique sur la gouvernance. Pour la description du rôle des conseillères et conseillers scolaires, le conseil scolaire se base sur des formations et de la documentation externe élaborée par des organismes telles que l'Association franco-ontarienne des conseils scolaires (AFOCSC) ou le ministère de l'Éducation, comme « L'éducation, c'est l'affaire de tous», 2006 et le rapport «La

gouvernance des conseils scolaires» du comité pour l'examen de la gouvernance remis à la ministre de l'Éducation de l'Ontario en avril 2009. Pour la description du rôle de la direction de l'éducation, le conseil scolaire se base sur un document interne intitulé « énoncé des qualités de la direction de l'éducation» élaboré en 1997 et revu en 2004 qui décrit les fonctions, rôles et responsabilités de la direction de l'éducation, et sur les publications externes mentionnées ci-dessus.

Dans la pratique, le rôle des conseillères et conseillers scolaires est d'assumer un rôle politique et de définir les grandes orientations du conseil scolaire en étant visionnaire et en cherchant l'intérêt de l'ensemble du conseil scolaire. La direction de l'éducation définit son rôle comme un rôle administratif comprenant l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des dossiers et des politiques. La directrice de l'éducation est également la personne ressource des conseillères et conseillers scolaires en sa qualité d'unique employée du Conseil.

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

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

- 1. Promouvoir l'engagement catholique;
- 2. Développer et soutenir la langue française et la culture francophone;
- Soutenir la réussite scolaire et éducative;
- 4. Faire croître le sentiment d'appartenance chez les membres du personnel;
- 5. Rechercher la cohérence et la convergence dans les interventions éducatives;
- 6. Assurer la visibilité du Conseil scolaire et de ses écoles dans le milieu.

Les six grandes orientations du plan stratégique du conseil scolaire ont été identifiées au cours de l'année 2004, notamment grâce à des séances de consultation auprès des conseillères et conseillers scolaires, des personnes à la direction et direction adjointe des écoles, le personnel, les parents et les élèves ainsi que des forums avec divers regroupements externes tels que les curés francophones du diocèse de London et les organismes communautaires francophones du Sud-Ouest . Selon le conseil scolaire, audelà de 850 personnes ont participé aux différentes rencontres de consultation

tenues au cours de l'année 2003-2004. Au total, 87 rencontres totalisant environ 260 heures de consultation ont été tenues afin d'élaborer le plan stratégique.

Le plan stratégique est appuyé par les modèles logiques qui définissent plusieurs résultats stratégiques annuels pour chacune des six grandes orientations du conseil scolaire. Pour chaque résultat stratégique, des résultats immédiats et des résultats d'activités sont définis. Au début de l'année scolaire, la directrice de l'éducation communique les modèles logiques pour l'année à venir aux conseillères et conseillers scolaires. Au mois de juin, un rapport sur les réalisations du conseil scolaire par rapport aux modèles logiques est présenté au Conseil. Le conseil scolaire utilise ce système de planification annuelle depuis 2008. Les modèles logiques du conseil scolaire incorporent aussi bien les services scolaires et que les services non scolaires.

Le plan stratégique 2004-2009 arrivant à sa fin, le conseil scolaire a entrepris une nouvelle phase de consultation depuis l'automne 2008. La direction de l'éducation a fait le bilan sommaire des réalisations de la période 2004-2009 en produisant un DVD qui présente les réalisations par rapport à chaque orientation. En novembre 2008, une retraite de deux jours avec les conseillères et conseillers scolaires a été organisée par la directrice de l'éducation afin d'examiner les réalisations pour la période 2004-2009 et de définir une vision pour la période de planification 2010-2015. Au cours de la retraite, les orientations du conseil scolaire ont été révisées. Les conseillères et conseillers scolaires ont réaffirmé leur appui pour cinq des six orientations du plan 2004-2009 qu'ils ont décidé de reformuler pour les rendre plus pertinentes face au contexte actuel. Suite à cette définition de priorités pour le cycle de planification à venir, la directrice de l'éducation a entamé une série de consultations avec les personnes à la direction des écoles, le Comité régional de participation des parents et le Sénat des élèves en février 2009. Au cours du printemps et de l'automne, les directions d'école ont été invitées à effectuer des consultations au sein de leur école et à les partager avec la direction de l'éducation au travers de regroupements d'écoles. L'administration prévoit terminer les consultations et les validations au cours du mois de novembre 2009 en vue d'une approbation du nouveau plan stratégique 2010-2015 en janvier 2010 par le Conseil.

Processus de prise de décision

Le processus décisionnel du Conseil est clairement décrit et documenté. Pour assurer le bon déroulement des assemblées du Conseil, le conseil scolaire a élaboré en 1998 plusieurs politiques sur les thèmes suivants : réunion inaugurale, comités, réunions ordinaires du Conseil, réunions à huis clos et déroulement des réunions. Ces politiques ont été révisées en octobre 2009. Les politiques précisent les procédures d'élection de la présidence, le quorum nécessaire à la tenue d'une séance ordinaire, les questions à débattre à huis clos ainsi que la structure de l'ordre du jour des réunions du Conseil.

Au cours de l'année scolaire, les conseillères et conseillers scolaires se rencontrent deux fois par mois, une fois au bureau central à Windsor et une fois au bureau satellite de Pain Court.

Le Conseil a créé deux comités statutaires pour l'enfance en difficulté et l'éducation parallèle et trois comités permanents pour l'assister dans sa prise de décision. Il existe un comité permanent pour la gestion, un pour l'éducation et un troisième pour le calendrier scolaire. Le conseil scolaire compte également des comités ad hoc pour chacune des négociations syndicales ainsi que pour la participation des parents au niveau régional.

Parmi tous les comités du Conseil, celui en charge d'étudier des questions concernant la gestion des services relevant du secteur des affaires et de l'entretien est le comité de gestion. La directrice de l'éducation, la surintendante adjointe des affaires et cinq conseillères et conseillers scolaires sont membres du comité de gestion. Les surintendants de l'éducation participent aux rencontres à titre de personnes ressources. Le comité de gestion se réunit au minimum quatre fois par année et sert d'antichambre au Conseil pour la prise de décisions en matière de budget. Les prévisions budgétaires, le suivi du budget du conseil scolaire et les projets de construction et de réfections sont présentés au comité de gestion par la direction de l'éducation et la surintendante adjointe des affaires avant leur présentation à l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires dans le cadre des réunions ordinaires mensuelles du Conseil.

Selon la politique sur les comités, la présidence et la vice-présidence du Conseil sont membres d'office de tous les comités du Conseil et ont droit de vote. La politique sur les comités ne précise pas de nombre minimum ou maximum de conseillères ou de conseillers scolaires sur les comités du Conseil. Dans la pratique, au moins une conseillère ou un conseiller scolaire fait partie de chaque comité.

Le conseil dispose d'une centaine de politiques qui sont accessibles au public via le site Web du conseil scolaire¹. La direction de l'éducation, les surintendances et les directions de services sont responsables de l'élaboration, de la mise en œuvre et du maintien des politiques dans leur domaine d'activités. Bien que l'administration ait démarré un processus de révision des politiques en 2008-2009, le conseil scolaire ne dispose actuellement pas d'un cycle de révision systématique documenté des politiques.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

¹ http://www.csdecso.on.ca/

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble bien établie et efficace. L'organe décisionnel administratif du conseil scolaire s'appelle le comité exécutif administratif. Il est formé de la directrice de l'éducation, des trois surintendances de l'éducation et de la surintendante adjointe responsable des secteurs des affaires, des immobilisations et de l'entretien appelée surintendante adjointe des affaires dans le reste du document.

Le comité exécutif administratif se rencontre au complet chaque lundi pendant une demijournée. Cette réunion permet aux cadres supérieurs de discuter des questions à traiter avec les conseillers scolaires par rapport aux priorités fixées en lien avec la planification stratégique et/ou les initiatives ministérielles.

Les points nécessitant une présentation pour discussion ou décision au Conseil sont identifiés par la directrice de l'éducation sur base des items permanents à l'ordre du jour et grâce à ses réunions hebdomadaires avec les membres du comité exécutif. Ces points sont ensuite ajoutés à une ébauche de l'ordre du jour qui est présentée une semaine avant la réunion ordinaire du Conseil au président et à la vice-présidente du Conseil pour l'élaboration de l'ordre du jour de la réunion du Conseil scolaire. La direction de l'éducation, le président et la vice-présidente du Conseil se rencontrent le deuxième et le quatrième lundis du mois afin d'établir l'ordre du jour des rencontres à huis clos et de la réunion ordinaire dans le cadre du comité exécutif du Conseil.

L'ordre du jour validé est envoyé sous format électronique à l'aide d'une clé USB aux conseillères et aux conseillers scolaires quelques jours avant la réunion du Conseil. Au cours des prochains mois, le conseil scolaire prévoit utiliser une bibliothèque électronique afin de partager les ordres du jour et les rapports associés avec les conseillères et conseillers scolaires. Au cours d'une réunion, l'ordre du jour peut être modifié par un vote des deux tiers des membres du Conseil présents.

Le conseil n'a pas établi de plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs. Dans la pratique, le conseil scolaire se base sur un manuel intitulé « *Assurer la relève en éducation* Guide de la planification de la relève des cadres des conseils scolaires catholiques » développé par le Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques.

Le rapport annuel de la directrice de l'éducation, publié sur le site Web et en format papier, présente le nom des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des cadres supérieurs. Par contre, leurs coordonnées ne sont pas publiées sur le site Web du conseil scolaire.

Participation des intervenants

Les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que la direction sollicitent activement et régulièrement les intervenants internes et externes. Divers moyens de communication (affichages sur le site Web, publications dans des journaux régionaux comme le « Le Rempart » et « L'action », courriels, notes de service, communiqués, visites des écoles par les membres de l'administration, calendrier scolaire, signet, dépliant, etc.) sont utilisés pour assurer la participation des principaux intervenants tout au long de l'année. Le conseil se sert aussi de son site Web pour communiquer aux intervenants externes le rapport annuel de la directrice de l'éducation, les procès verbaux des réunions du Conseil ou les états financiers du conseil scolaire.

En 2004, le conseil scolaire a conçu avec une firme externe un plan stratégique de communication sur cinq ans. Le plan stratégique de communication identifie les objectifs du conseil scolaire en matière de communication et décrit les publics visés, les intentions de communication, les axes de communication, ainsi que les indicateurs de communication interne/externe. Le conseil scolaire est actuellement occupé à réviser son plan stratégique de communication pour la période de planification 2010-2015.

En 2004, le conseil scolaire n'a pas mené de sondages externes mais les outils dont la direction de l'éducation s'est servie pour les consultations des différents intervenants ont été conçus avec une firme externe. L'analyse des résultats de ces consultations a permis au conseil scolaire de formuler sa mission, sa vision et ses valeurs et d'identifier ses priorités dans le cadre de sa planification stratégique pluriannuelle 2004-2009.

Les membres principaux de l'administration du conseil scolaire participent activement à différentes tribunes nationales et provinciales y compris la Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF), l'Association canadienne de l'éducation en langue française (ACELF), l'Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC), le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE), le Conseil ontarien des directions de l'éducation en langue française (CODELF), le Conseil ontarien des directions de l'éducation catholique (CODEC), le Regroupement national des directions générales de l'éducation (RNDGÉ), le Regroupement des gens d'affaires (RGA), le Conseil ontarien des gestionnaires en ressources humaines (COGRH), et l'Office provincial de l'éducation de la foi catholique de l'Ontario (OPÉCO). Le conseil scolaire participe également à des associations internationales dans le domaine de l'éducation comme le programme 'Global Education Leaders Program' (GELP). Par sa participation, le conseil scolaire est en mesure d'apprendre et de partager des pratiques exemplaires régionales, nationales ou internationales.

Recommandations:

- Le conseil scolaire devrait clairement définir et documenter la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et la direction de l'éducation.
- Le conseil scolaire devrait mettre en place un cycle d'examen régulier des politiques afin que ces dernières restent pertinentes.
- Le conseil scolaire devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.
- Le conseil scolaire devrait envisager de compléter son site Web en accompagnant son organigramme des services d'un répertoire des coordonnées du personnel clé.

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

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

Organisation

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

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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

D'après l'énoncé de mission documenté, la mission du secteur des ressources humaines est de renforcer la vision du conseil scolaire en tirant profit des recherches et des analyses en ressources humaines et en adoptant les cinq orientations suivantes:

- 1. Embauche du personnel;
- 2. Formation et perfectionnement professionnel;
- 3. Gestion des conditions de travail;
- 4. Évaluation de la performance et supervision ;
- Valorisation.

Le mandat et les objectifs du service des ressources humaines ne sont pas présentés sur le site Web du conseil scolaire.

Le service des ressources humaines a participé au développement du modèle logique du conseil scolaire qui identifie pour certaines des grandes orientations du conseil scolaires des résultats stratégiques en matière de ressources humaines. Le service des ressources humaines a également développé un plan opérationnel schématique qui présente de façon graphique les cinq priorités du service mentionnées ci-dessus par rapport aux cinq orientations du conseil scolaire pour 2010-2015 et aux trois priorités ministérielles d'amélioration du rendement des élèves, de réduction des écarts, et d'augmentation de la confiance du public. A part ces initiatives, le service des ressources humaines n'élabore actuellement pas de plan annuel de service comprenant des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités et des obligations de rendre compte définies pour chacune des cinq priorités du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le directeur du service des ressources humaines fait rapport au surintendant de l'éducation chargé des ressources humaines qui est membre du comité exécutif. Le directeur des ressources humaines partage ses dossiers avec son supérieur immédiat de façon régulière.

Le surintendant des ressources humaines fait un rapport aux cadres supérieurs sur les questions liées aux ressources humaines lors des rencontres hebdomadaires du comité exécutif. Le surintendant de ressources humaines rencontre également la directrice de l'éducation tous les deux ou trois mois pour faire l'état de l'avancement du service des ressources humaines par rapport aux objectifs établis. Un rapport au Conseil est également fait par rapport au modèle logique trois fois par année.

Le directeur du service des ressources humaines est appuyé dans la gestion des ressources humaines du conseil scolaire par une préposée aux programmes CSPAAT et gestion de l'assiduité, une préposée aux données/secrétaire et une commis aux ressources humaines en charge de la collecte de données pour les rapports SISON et de l'appui nécessaire aux évaluations du personnel. La secrétaire-réceptionniste du siège social relève du directeur des ressources humaines.

Le surintendant des ressources humaines est impliqué directement dans les dossiers de relations de travail, de négociations, et de discipline. Il est chargé de la coordination avec le service des finances et les surintendances de l'éducation pour la dotation du personnel. Le directeur du service des ressources humaines est également impliqué dans les dossiers de relations de travail mais est principalement chargé des activités de recrutement, de la formation du conseil scolaire et de la mise sur pied d'un plan de relève.

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

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

Surveillance et communication des politiques

Les politiques et les procédures administratives en matière de ressources humaines sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire a développé près d'une dizaine de politiques en matière d'évaluation du rendement, de recrutement et d'embauche du personnel, de reconnaissance envers le personnel, de vérification des antécédents criminels, de discrimination et harcèlement et de prévention de la violence en milieu de travail. Les politiques en ressources humaines sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Bien que l'administration ait démarré un processus de révision des politiques en 2008 - 2009, le conseil scolaire ne dispose actuellement pas d'un cycle de révision systématique documenté. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'ajouter une date de révision aux procédures administratives et aux politiques qui n'en disposent pas actuellement.

Le service des ressources humaines communique au besoin avec les intervenants au sujet des politiques et des procédures administratives existantes en matière de ressources humaines grâce notamment à des présentations aux directions d'écoles et aux directions de service lors des réunions mensuelles. Le service des ressources humaines communique aussi grâce à divers guides et pamphlets tels que le guide d'évaluation du rendement et le dépliant sur le processus d'embauche élaborés à l'intention des directions d'école. Le service des ressources humaines est actuellement

occupé à élaborer une trousse d'accueil pour plusieurs groupes de nouveaux employés du conseil scolaire qui contiendra une section listant toutes les politiques du conseil pertinentes pour chaque groupe d'employés. A noter également que chaque mardi suivant une réunion du Conseil au cours de laquelle une nouvelle politique a été adoptée ou une politique existante a été modifiée, un courriel est envoyé par la direction de l'éducation afin de communiquer la politique et les éventuelles procédures administratives associées à l'ensemble du personnel.

Afin de s'assurer de la bonne communication des lignes de conduites, le service des ressources humaines offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de formation au personnel du conseil scolaire. Pour les nouveaux enseignants du conseil scolaire, deux journées d'orientation avant le début de l'année scolaire sont organisées afin de présenter le conseil scolaire et ses services et de sensibiliser le nouveau personnel à leurs obligations dans le cadre des politiques. Pour les nouvelles directions d'école, un plan de mentorat a été élaboré. Ce plan de mentorat comprend une formation individuelle d'au moins une journée offerte par le directeur du service des ressources humaines qui se déplace dans l'école de chaque nouvelle direction. Cette formation individualisée permet aux nouvelles directions de se familiariser avec les outils et obligations de leurs nouvelles fonctions.

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

Recommandations:

 Le service des ressources humaines devrait compléter ses documents de planification annuelle avec des objectifs mesurables, des échéances précises, des responsabilités définies et des obligations de rendre compte pour chacune des cinq priorités du service.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

- si la planification et les processus en place permettent de recruter suffisamment de personnel qualifié pour soutenir les objectifs de rendement des élèves;
- si les processus en place permettent de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;

- si les systèmes et méthodes en place permettent de gérer les programmes de rémunération des employés, les relations de travail, le rendement et l'assiduité des employés ainsi que d'autres services favorisant la satisfaction des employés;
- s'il est possible de relever des possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Recrutement du personnel

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

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Surveiller la satisfaction du personnel

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

Recrutement du personnel

Le conseil scolaire dispose d'une politique sur l'embauche du personnel dans laquelle il souscrit aux principes d'équité en matière d'emploi et indique favoriser l'adoption de « critères de recrutement et de sélection exempts de discrimination intentionnelle ou systématique».

La politique sur l'embauche décrit les principales étapes qui régissent le processus d'embauche telles que l'affichage du poste, la constitution d'un comité de sélection, l'éventuelle utilisation d'un test de compétences, et l'évaluation des candidatures. Une politique séparée sur la vérification des antécédents criminels assure la collecte d'un relevé d'antécédents criminels pour tous les employés actuels ainsi que pour tous les candidats et employés potentiels. A titre de contrôle, la création du profil d'un nouvel employé dans le système intégré d'information du conseil scolaire, SAP, est conditionnelle à la communication au service des ressources humaines d'un relevé des antécédents criminels et à la participation du nouvel employé à une formation en ligne SIMDUT. A noter que le conseil scolaire procède également à une vérification des références des candidats. Préalablement à cette vérification, un formulaire est remis à chaque candidate et candidat potentiel afin de demander la permission de contacter ses références.

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

envoyer au bureau central sont résumés dans un dépliant sur le processus d'embauche élaboré par le service des ressources humaines à l'intention des directions d'écoles.

Le processus d'embauche du CSDÉCSO démarre lorsqu'un besoin est émis par le comité exécutif, une direction d'école ou une direction de service. Les besoins en matière de recrutement sont centralisés grâce à l'utilisation d'une adresse courriel unique (demandedemploi@csdecso.on.ca) à laquelle ont accès le surintendant des ressources humaines et son adjointe administrative, le directeur, la commis et la secrétaire du service des ressources humaines. Une fois le besoin formulé, l'affichage de poste est géré par le service des ressources humaines sauf s'il s'agit de postes décentralisés tels que surveillant de midi, tuteur, ou moniteur de langues. Pour les postes centralisés pour lesquels il est responsable, le service des ressources humaines commence par identifier des candidats à l'interne selon les conventions collectives appropriées. Si le poste demeure vacant suite à la recherche de candidats à l'interne, le service des ressources humaines se tourne vers l'externe en utilisant le site Web du conseil scolaire, des journaux régionaux et parfois le site Web de certaines associations professionnelles pour publier ses offres d'emploi. Les curriculum vitae sont reçus par l'adjointe du surintendant des ressources humaines qui effectue une première sélection basée sur les critères d'éligibilité. Le service des ressources humaines procède ensuite à l'analyse de tous les curriculum vitae présélectionnés pour le poste affiché et remplit une grille de sélection des CV. Les candidates et candidats ayant été sélectionnés sont alors invités à une entrevue. La politique d'embauche du conseil scolaire stipule la composition des comités de sélection pour le poste de direction d'école et de direction adjointe. Dans la pratique, pour les postes d'enseignant régulier, une personne du service des ressources humaines fait systématiquement partie du comité de sélection.

Pour identifier des candidats aux postes d'enseignant, le conseil scolaire compte principalement sur le recrutement de nouveau personnel lors des foires d'emploi comme la foire de l'Université d'Ottawa ou la foire de l'Université Laurentienne qui se tiennent fin janvier/début février. Durant ces foires, les candidates et candidats potentiels reçoivent une trousse d'information sur le conseil et sont invités à soumettre leur curriculum vitae. Deux semaines après la foire, une équipe de trois personnes du conseil scolaire retourne à l'endroit de la foire pour y faire passer des entrevues. L'année passée, la participation du conseil scolaire aux foires d'emploi a permis de générer environ 200 entrevues qui se sont soldées par l'embauche d'une cinquantaine de candidates et candidats.

Relations de travail

En novembre 2008, le conseil a négocié trois conventions collectives avec ses groupes d'employées et d'employés composés du personnel enseignant régulier des paliers secondaire et élémentaire et des enseignants suppléants (AEFO réguliers et AEFO

suppléants) et du groupe d'employés de soutien (SCFP). Ces conventions collectives sont gérées par le surintendant des ressources humaines.

Depuis le début de l'année 2009, le service des ressources humaines poursuit la mise en œuvre des nouvelles conventions collectives incluant, la mise en place de nouveaux processus de dotation et l'élaboration d'outils d'information à l'intention du personnel tel qu'un tableau de suivi des conventions collectives. Le service des ressources humaines a également mis sur pied des formations à l'intention des directions d'école afin d'expliquer les principaux changements relatifs à chaque convention.

Le conseil scolaire a mis des comités paritaires en place. Il y a des rencontres des comités paritaires trois fois par année pour l'AEFO et une fois par année pour le SCFP. En dehors des comités paritaires, le surintendant des ressources humaines rencontre les représentants des syndicats fréquemment, de façon presque hebdomadaire. Ces rencontres permettent de discuter d'éventuels problèmes ou incidents de façon proactive.

L'entretien de bonnes relations de travail avec les syndicats peut être attribué au contact fréquent du service des ressources humaines avec les agents d'unités syndicales. En 2008, un seul grief s'est rendu en arbitrage.

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Le conseil scolaire dispose également d'une politique sur l'évaluation du rendement des enseignants suppléants à long terme. Les enseignants suppléants qui ont accepté une affectation de 10 jours ou plus pour remplacer le même enseignant peuvent ainsi demander une évaluation à leur direction d'école.

Le conseil scolaire dispose de politique ou de règlement administratif sur l'évaluation du rendement pour les directions d'écoles, les directions adjointes et le personnel de soutien (SCFP). Pour le personnel non syndiqué et les cadres supérieurs, le conseil

scolaire ne dispose pas à l'heure actuelle de politique ou de règlement administratif sur l'évaluation du rendement. Pour le personnel du SCFP, une nouvelle politique et une procédure administrative sur l'évaluation de rendement ont été élaborées par le service des ressources humaines. Les descriptions de poste ont également été approuvées par les superviseurs. Le cartable contentant la politique, la procédure administrative et les descriptions de postes est actuellement entre les mains du syndicat qui doit donner sa rétroaction au conseil avant le 11 décembre 2009. En ce qui concerne les cadres supérieurs, le cycle d'évaluation dans la pratique est annuel. Les directions d'écoles et les directions adjointes sont quant à elles évaluées sur un cycle de cinq ans.

Pour les non-syndiqués, le conseil scolaire a revu certaines descriptions de postes dans le cadre du maintien de l'équité salariale. Les autres descriptions de postes ont été validées dans le cadre de l'exercice d'équité salariale initiale. La prochaine étape consistera à élaborer une politique d'évaluation. Cette étape est prévue pour le mois de mai 2010. Le service des ressources humaines coordonne le processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant en avisant les directions d'école et les directions de services de la liste de leur personnel à évaluer en début d'année scolaire. En mai, les évaluations qui ont été effectuées sont insérées dans le profil de l'employé dans SAP et un rappel est envoyé par le service des ressources humaines à la direction d'école lorsqu'une évaluation est manquante. Lors de la formation individuelle des nouvelles directions d'écoles, le directeur des ressources humaines propose une formation spécifique sur le processus d'évaluation de rendement si cela s'avère nécessaire. Pour supporter les directions d'écoles, le service des ressources humaines a également développé un guide très pratique résumant les différentes étapes du processus d'évaluation du personnel enseignant chevronné.

Le service des ressources humaines est occupé à élaborer une politique sur les mesures disciplinaires qui est actuellement au stade d'ébauche et devrait être approuvée d'ici janvier 2010. Dans la pratique, le conseil scolaire a adopté le principe de discipline progressive. Le processus disciplinaire graduel du conseil scolaire comprend d'abord une rencontre avec la ou le superviseur et un représentant du service des ressources humaines et un représentant syndicat si l'employé est syndiqué afin de communiquer au membre du personnel le comportement fautif, la mesure disciplinaire imposée et les conséquences en cas de récidive. Ce premier avis verbal est documenté et versé au dossier de l'employé. La superviseure ou le superviseur immédiat effectue alors le suivi des attentes en matière de changement de comportement. Si le comportement fautif persiste malgré la mise en place de mesures correctives, la superviseure ou le superviseur immédiat procède à un avis écrit qui est également versé au dossier de l'employé. Cette étape peut être suivie d'une troisième étape de suspension sans rémunération. La quatrième étape du processus disciplinaire est le congédiement. Dans les cas où la procédure atteint la quatrième étape, le membre du personnel en question est invité à présenter sa version des faits aux

membres du conseil scolaire avant que ceux-ci prennent une décision sur la recommandation de congédiement.	

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire ne dispose actuellement pas d'une politique ou de procédures administratives portant sur l'assiduité ou d'un programme officiel en matière de gestion de l'absentéisme. Dans la pratique le conseil scolaire a entrepris quelques initiatives telles que l'adoption d'un programme de mieux-être au travail et la mise en œuvre d'un programme de retour au travail comprenant un plan de travail modifié aussi bien pour les cas de CSPAAT que pour les cas d'invalidité non-professionnelle.

Les données sur l'absentéisme sont actuellement recueillies manuellement et enregistrées par le service des ressources humaines dans la base des relevés d'absences et de congés de maladie envoyés par les écoles au bureau central aux deux semaines. Lorsque qu'un employé s'absente, il est tenu d'en informer sa direction d'école ou sa direction de service qui à son tour doit informer le service des ressources humaines après trois jours consécutifs d'absence. Les différentes absences pour chaque école sont résumées à chaque deux semaines sur un relevé d'absences qui est envoyé à la préposée aux programmes CSPAAT. Celle-ci rentre les données dans SAP deux fois par mois. Actuellement le conseil scolaire extrait les données présentes dans SAP dans plusieurs fichiers Excel afin d'effectuer des analyses sur l'absentéisme. Les données sur l'absentéisme du conseil scolaire sont analysées en profondeur deux fois par année par le service des ressources humaines mais ne font pas l'objet d'un rapport périodique analytique à l'intention des cadres supérieurs, des directions d'école ou du Conseil.

Conscients des progrès à faire en matière de gestion de l'absentéisme, le conseil scolaire s'est adjoint les services de SBCI (School Boards' Co-operative Inc). Cette année, SBCI devrait mener une étude sur la situation actuelle du conseil scolaire en matière de gestion de l'absentéisme. Le conseil scolaire compte sur cette étude afin de l'aider à identifier d'autres initiatives que celles déjà en place, comme le programme de mieux être au travail, afin d'encourager l'assiduité.

A noter également que le conseil scolaire prévoit mettre en œuvre un logiciel de signalisation des absences et de gestion automatique des appels pour la suppléance appelé Système d'appel à la suppléance des employés (SASE) d'ici septembre 2010.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

En consortium avec les autres conseils scolaires de langue française, le conseil a acheté une licence SAP, comprenant le module de gestion de la paie. La liste de paie du conseil scolaire est gérée par le conseil scolaire. La fonction de la paie est effectuée par quatre employés à la paie qui rendent des comptes à la contrôleuse qui elle-même se rapporte à la surintendante adjointe des affaires.

Les dossiers officiels des employés, contenant les données sociodémographiques, les évaluations et les éventuelles mesures disciplinaires, sont conservés au bureau central du conseil scolaire à Windsor. Les dossiers du personnel sont tenus à jour par le personnel du service des ressources humaines. Toute modification au dossier du personnel est effectuée par le service des ressources humaines. Lorsqu'un changement ayant un impact sur la paie ou les avantages sociaux doit être effectué au dossier de l'employé, la préposée aux données du service des ressources humaines crée un formulaire de demande de changement au dossier de l'employé qui est revu par le surintendant ou le directeur des ressources humaines. Si la modification est validée, elle est rentrée dans SAP par la commis aux ressources humaines. Le système d'approbation des changements au dossier des employés par le surintendant ou le directeur des ressources humaines ainsi que l'utilisation de deux modules séparés pour la paie et la gestion des dossiers du personnel constituent des bonnes pratiques en matière de contrôle interne.

Le conseil scolaire a élaboré des processus efficaces pour faire en sorte que les qualifications et l'expérience du personnel enseignant fassent l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Lorsqu'une enseignante ou un enseignant a complété et réussi les cours qui donnent lieu à une reclassification, l'employé est tenu d'envoyer son évaluation COEQ au service des ressources humaines. La préposée aux données crée alors un formulaire de demande de changement au dossier de l'employé sur lequel le surintendant ou le directeur des ressources humaines appose ses initiales pour indiquer son autorisation à la reclassification de l'enseignante ou de l'enseignant dans SAP par la commis aux ressources humaines. Une copie papier des documents relatifs à la reclassification et de l'évaluation COEQ est ajoutée au dossier de l'employée ou employé.

Le conseil scolaire a élaboré un plan d'équité salariale pour les employés nonsyndiqués en 2003 et pour le personnel syndiqué en 2005-2006. Les plans d'équité salariale font l'objet d'un maintien annuel.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Les employés du conseil scolaire sont informés de la nature des avantages sociaux à l'aide d'une trousse élaborée par la société d'assurances qui est remise au personnel enseignant lors des deux journées d'orientation avant le début de l'année scolaire. Pour le personnel non-enseignant, la trousse d'information est envoyée directement au domicile de l'employé du conseil scolaire.

Afin d'inviter les employés à contribuer à une bonne gestion du régime d'avantages sociaux, le conseil scolaire a décidé de sensibiliser ces derniers aux coûts financiers des avantages sociaux. Une présentation intitulée « Prenez soin de vos avantages sociaux » a été offerte aux employés afin de partager avec eux quelques bonnes pratiques, comme la vérification des factures du dentiste ou l'utilisation de pharmacies pratiquant des taux moins élevés, qui permettent de faire des économies tout en répondant aux besoins des employés. Afin de prévenir certaines maladies, le conseil scolaire a également mis à la disposition des employés du conseil scolaire des cliniques leur permettant d'obtenir un bilan de santé offert gratuitement par le conseil scolaire.

Les données sur le personnel sont en synchronisation automatique entre le conseil et les sociétés externes comme le Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario (RREO), le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (RREMO) et le(s) fournisseur(s) de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire. A chaque paie, l'agente de la paie s'assure d'effectuer un téléversement (upload) des données des employés du conseil scolaire sur les sites de RREO et de RREMO. La préposée aux avantages sociaux s'assure quant à elle d'effectuer un téléversement (upload) des données des employés du conseil scolaire sur le site de Cowan afin que les données tenues par la société soient à jour. À noter qu'à l'avenir, le conseil scolaire éliminera la facture mensuelle de Cowan. Les montants à verser seront générés à partir des données réelles et à jour dans SAP une fois par mois.

Surveiller la satisfaction du personnel

A ce jour, le conseil scolaire n'a pas réalisé de sondages formels auprès de l'ensemble du personnel pour solliciter la rétroaction sur les objectifs ou activités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. Cependant, le conseil scolaire effectue un sondage auprès du personnel qui participe à des formations offertes par le conseil.

Dans le cadre de l'orientation du conseil scolaire sur l'appartenance, le service des ressources humaines prévoit mener un sondage interne afin de mesurer le sentiment d'appartenance et de mieux comprendre les facteurs qui l'influencent.

Le conseil scolaire mène des entrevues de fin d'emploi auprès du personnel au besoin mais pas de façon systématique pour toutes les personnes qui quittent leurs fonctions.

Recommandations:

- Le service des ressources humaines devrait poursuivre ses efforts visant à développer des politiques approuvées par le Conseil sur l'évaluation du rendement du personnel SCFP, du personnel non-syndiqué, et des cadres supérieurs et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation pour tous les employés du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de politiques et procédures administratives en vue de réduire l'absentéisme, l'utilisation de méthodes de suivi du taux d'absentéisme des différents groupes d'employés du conseil scolaire, ainsi que l'élaboration de rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir l'administration, les écoles et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.
- Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.
- Le service des ressources humaines devrait entreprendre son projet visant à mener des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés régulièrement.
- Le service des ressources humaines devrait instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

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

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

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

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

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

L'affectation du personnel est élaborée par les membres du comité exécutif. Le processus de prévision de l'effectif est établi de façon individuelle pour chaque école et repose sur une démarche à la fois descendante (niveau du conseil scolaire, analyse des tendances) et ascendante (niveau local, école par école).

Le processus de dotation pour le personnel enseignant démarre dès le mois de janvier lorsque le service des ressources humaines commence à effectuer un suivi régulier des inscriptions des écoles. A partir des inscriptions et des tendances historiques observées, le surintendant des ressources humaines élabore une prévision d'effectifs et une dotation préliminaire en personnel enseignant par école. Cette dotation préliminaire est envoyée aux directions d'école à des fins de consultation vers la fin mars. Suite à la rétroaction des directions d'école, le comité exécutif se rencontre au début du mois d'avril afin de compléter le tableau de dotation du personnel enseignant. A noter que ce tableau continue à évoluer dans le temps dans la mesure où le service des ressources humaines surveille les prévisions d'effectifs toutes les deux à trois semaines jusqu'à la séance de placement du personnel prévue au mois de juin.

Pour la dotation des groupes d'employés suivants, le conseil scolaire dispose d'une politique, de formules de calcul, d'une convention collective et de résolutions du Conseil qui détaillent les étapes à suivre lors de la dotation des postes de :

- secrétaires (politique),
- concierges (guide de déploiement),
- aides enseignants (résolution du conseil); et
- éducateurs (déterminés à partir de l'étude des dossiers et des besoins des élèves.

Certaines de ces formules ou résolutions, comme celle utilisée pour déterminer le nombre d'éducateurs par école, sont revues annuellement par le comité exécutif en collaboration avec les écoles. Un travail préliminaire sur la dotation du personnel est entrepris par différents secteurs. Une révision formelle des plans préliminaires est alors entreprise par le comité exécutif. Les résultats des processus de dotation des groupes d'employés nonenseignant mentionnés ci-dessus ne sont pas consolidés dans un plan

de dotation formel présenté pour information ou validation au Conseil scolaire avant l'adoption des prévisions budgétaires.

La planification du personnel chargé de l'éducation de l'enfance en difficulté (EED) repose sur une évaluation détaillée des besoins de chaque élève, d'éventuelles résolutions du Conseil et des subventions à recevoir. La planification du personnel EED est effectuée conjointement par la coordinatrice EED, deux conseillères pédagogiques et le surintendant des ressources humaines au cours des mois de février et de mars dans le cadre des 'comités internes'. Après le congé de mars, le surintendant des ressources humaines élabore une dotation initiale en personnel EED qu'il soumet pour approbation aux directions d'écoles.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Le comité exécutif est responsable de vérifier la conformité de la dotation en personnel avec les directives du Ministère, notamment, en matière d'effectifs des classes, de temps de préparation et des exigences des conventions collectives. La responsabilité de la surveillance de l'affectation du personnel est partagée au sein des membres de l'administration. La surintendante adjointe des affaires tient ainsi un ficher Excel à jour avec les effectifs des écoles afin s'assurer que le cap de 20 élèves par classe au palier élémentaire est respecté. La conformité de l'affectation aux diverses exigences, notamment les exigences en matière de conventions collectives, est assurée par le suivi régulier du surintendant des ressources humaines.

Le conseil scolaire se base sur un plan d'affectation conservateur afin d'éviter le surplus de personnel. Le comité exécutif est responsable de la pertinence et des répercussions budgétaires de la prévision de l'effectif. Selon le guide opérationnel des finances sur le contrôle budgétaire en matière de dotation, tout ajout au plan de dotation approuvé lors de la présentation des prévisions budgétaires au mois de juin doit être approuvé par le comité exécutif et est approuvé par le Conseil lors de la présentation du budget révisé au mois de janvier.

Toujours selon le guide opérationnel du service des finances, les effectifs scolaires sont analysés de façon hebdomadaire à partir du premier mai de chaque année afin de déterminer si des ajustements doivent être apportés à la dotation. Lors de l'examen opérationnel, l'information fournie par le conseil scolaire n'a pas permis de valider si ces vérifications hebdomadaires ont effectivement lieu à l'heure actuelle et si des rapports établissant la dotation actuelle par rapport à la dotation approuvée sont réalisés et présentés aux cadres supérieurs ou au Conseil.

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

Le conseil scolaire a effectué une comparaison détaillée des coûts en matières de ressources humaines avec d'autres conseils pour les fonctions de surintendances, de directions d'école, de directions adjointes, de cadres supérieurs et pour les différentes fonctions d'appui et de support administratif.

Recommandations:

- Le service des ressources humaines devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle pour tous les groupes d'employés afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillères et conseillers scolaires. Le service des ressources humaines pourrait se baser sur le travail de documentation du processus budgétaire du service finances afin de revoir ou documenter les échéances et responsabilités en matière de prévisions d'effectifs et de dotation en personnel.
- La direction devrait présenter 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).

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations

Gestion financière		
Organisation	Planification et élaboration du budget	Information et analyse financières
Gestion de la trésorerie	Gestion des recettes non tirées de subventions	Approvisionnement

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

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

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

4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Le service des finances comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	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 est responsable de la budgétisation, de la comptabilité, des achats, des comptes clients, des comptes fournisseurs et de la paie des employés du conseil scolaire. Le mandat et les objectifs du secteur des finances ne sont pas présentés sur le site Web du conseil scolaire.

Actuellement, le service des finances n'élabore pas de plan annuel de service. Pour toutes les activités regroupées dans le secteur des affaires, la surintendante adjointe des affaires a élaboré un plan d'amélioration annuel appelé plan opérationnel qui identifie les priorités du secteur des affaires pour l'année académique 2009-2010, qui inclus les priorités du service des finances. Pour chaque priorité, le plan opérationnel du secteur des affaires identifie les résultats prévus, les stratégies, les indicateurs de succès et les échéances. Le plan opérationnel ne présente pas d'objectifs mesurables, de responsabilités définies pour chaque activité ou d'obligations de rendre compte précises. Le plan opérationnel n'est pas utilisé pour rendre des comptes aux cadres supérieurs ou au Conseil sur le progrès du service des finances par rapport aux objectifs établis en début d'année.

De façon similaire au service des ressources humaines, la surintendante adjointe des affaires a également développé un plan opérationnel schématique qui présente de façon graphique les cinq priorités du service par rapport aux cinq nouvelles orientations du conseil scolaire et aux trois priorités ministérielles. Les cinq priorités du secteur des affaires sont :

- Adopter une approche service de haute qualité ainsi qu'un professionnalisme dans la prestation des services d'appui aux écoles;
- 2. Créer une culture organisationnelle qui mise sur la gestion des risques;
- 3. Continuer à réaliser des économies au sein des services administratifs afin de maximiser les investissements en salle de classe;
- Assurer une bonne intendance des ressources financières et biens d'infrastructure du Conseil en maintenant de saines pratiques sur les plans d'affaires et financiers;
- 5. Encourager la santé globale des employés dans les services administratifs et favoriser leur épanouissement professionnel.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La surintendante adjointe des affaires fait un rapport aux cadres supérieurs sur les questions liées aux finances lors des rencontres hebdomadaires du comité exécutif.

La direction opérationnelle du service des finances est assurée par une contrôleuse qui se rapporte à la surintendante adjointe des affaires. La contrôleuse est appuyée par deux équipes : une équipe pour la comptabilité, une équipe pour la paie. En ce qui concerne la paie, la contrôleuse est appuyée par deux commis, une préposée et une agente. Pour le secteur de la comptabilité, la contrôleuse est appuyée par une contrôleuse adjointe, une préposée aux comptes recevables, une préposée aux comptes fournisseurs et une commis aux affaires. La contrôleuse est chargée de l'établissement des rapports à l'intention du Ministère et du suivi des politiques en matière des finances. La contrôleuse adjointe s'occupe principalement de la comptabilité et de l'appui aux écoles dans la gestion des fonds scolaires. La préposée aux comptes recevables est responsable du traitement des dépôts, de la facturation et des achats du conseil scolaire. Le commis aux affaires est principalement chargé, pour sa part, du suivi des demandes de remboursement des écoles, des écritures de journal, et fournit un appui général à l'équipe.

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

Des échanges informels ont lieu régulièrement au sein du service des finances afin de faire circuler l'information sur les priorités et les initiatives entre les membres du service des finances. La surintendante ajointe des affaires et la contrôleuse se rencontrent au minimum mensuellement pour faire l'état de l'avancement des dossiers.

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

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances maintient un ensemble de politiques et de procédures administratives touchant plusieurs aspects pertinents de la gestion financière comme le remboursement des dépenses, les achats, les dons de charité, la petite caisse, la gestion des fonds dans les écoles, l'utilisation des cartes d'achat, les dépenses publicitaires, ou la défense des intérêts. Le service des finances a des méthodes en place pour assurer le respect des politiques en matière de finances incluant notamment l'utilisation de présentations aux directions d'écoles et aux directions de service lors des réunions mensuelles de celles-ci pour les informer de tout changement aux règlements ou pour rappeler certains aspects des politiques ou procédures administratives. Le service se base également sur l'utilisation de formulaires à remplir par le personnel, comme les détenteurs des cartes d'achat, afin de s'assurer que les employés ont bien compris leurs responsabilités. A noter également que chaque mardi suivant une réunion

du Conseil au cours de laquelle une nouvelle politique a été adoptée ou une politique existante a été modifiée, un courriel est envoyé par la direction de l'éducation afin de communiquer la politique et les éventuelles procédures administratives associées à l'ensemble du personnel.

Les politiques en matière de finances sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Bien que l'administration ait démarré un processus de révision des politiques en 20082009, le conseil scolaire ne dispose actuellement pas d'un cycle de révision systématique documenté des politiques. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'ajouter une date de révision aux procédures administratives et aux politiques qui n'en disposent pas actuellement.

Le service des finances offre des séances formelles de sensibilisation ou de formation aux employés du conseil scolaire sur les politiques et procédures administratives en matière de finances. Annuellement, une formation d'une journée complète a ainsi été offerte aux secrétaires d'école sur la gestion les fonds scolaires. Une formation d'une demi-journée à l'intention des directions d'école est également organisée par le service des finances en début du processus de budget afin de sensibiliser les directions aux bonnes pratiques à adopter lors de l'élaboration d'un budget d'école.

Recommandations:

 Sur base du plan opérationnel du secteur des affaires, le service des finances devrait développer un plan annuel de service correspondant à la planification annuelle du conseil scolaire et comprenant des objectifs mesurables, des échéances précises, des responsabilités définies et des obligations de rendre compte pour chacune des priorités du service. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

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

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

Identification des risques et stratégies d'atténuation

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Les principaux processus d'élaboration du budget annuel du conseil scolaire ont été documentés par le service des finances dans un guide opérationnel en matière de

finances. Ce guide, réalisé en septembre 2009, n'a pas été communiqué aux intervenants du processus budgétaire du conseil scolaire comme le service des ressources humaines. Le conseil scolaire dispose d'un calendrier budgétaire synthétique présentant les échéanciers à respecter et les responsabilités des différents services, cadres supérieurs et comités du conseil scolaire et du Conseil dans le processus budgétaire.

Le processus budgétaire du conseil scolaire débute au mois de janvier avec la présentation par l'administration de l'échéancier budgétaire au Conseil. Suite à cette présentation pour information de l'échéancier budgétaire aux conseillères et conseillers scolaires, le représentant du regroupement des directions d'écoles est invité à soumettre les priorités budgétaires des directions d'école à la surintendante adjointe des affaires pour la fin janvier. Toutes autres priorités budgétaires identifiées par le comité exécutif, sont ensuite présentées et discutés au début février au sein du comité de gestion composé de la directrice de l'éducation, de la surintendante adjointe des affaires et de cinq conseillères et conseillers scolaires. Les surintendances de l'éducation participent également à cette réunion du comité de gestion à titre de personne ressources.

Préalablement à l'identification des priorités budgétaires pour l'année à venir, la surintendante adjointe des affaires effectue une prévision des effectifs sur quatre ans en novembre/décembre en se basant sur l'historique des effectifs par région et par école et le taux de rétention des écoles depuis 1998.

Dès le mois de janvier, le service des ressources humaines commence pour sa part à effectuer un suivi régulier des inscriptions des écoles. Sur base de ces inscriptions et des tendances historiques observées, le surintendant des ressources humaines élabore une prévision d'effectifs et une dotation préliminaire en personnel enseignant par école. Cette dotation préliminaire est envoyée aux directions d'école à des fins de consultation vers la fin du mois de mars. Suite à la rétroaction des directions d'école, le comité exécutif se rencontre au début du mois d'avril afin de compléter le tableau de dotation du personnel enseignant. A noter que ce tableau continue à évoluer dans le temps dans la mesure où le service des ressources humaines surveille les prévisions d'effectifs toutes les deux à trois semaines jusqu'à la séance de placement du personnel tenue au mois de juin.

La prévision des dépenses autres que la dotation en personnel débute en février lorsque le service des finances remet les instructions et les formulaires budgétaires aux responsables de budgets et aux directions d'école. Les budgets complétés doivent être remis à la surintendance responsable pour fin d'approbation. Les surintendances doivent remettre les formulaires de budget approuvé au service des finances pour le début du mois de mars. Les budgets d'opérations des gérants de budget sont alors

revus par la surintendante adjointe des affaires avec la contrôleuse et validés par le comité exécutif vers la fin mars. Pour les budgets des écoles, la surintendante adjointe des affaires utilise des facteurs de pondération qu'elle applique aux effectifs de l'école afin d'obtenir une prévision de budget par école.

Suite à la réception du document technique du Ministère, la surintendante adjointe des affaires identifie et informe le comité de gestion des changements qui auront un impact sur les prévisions financières de l'année à venir. Au cours du mois d'avril, le service des finances complète le calcul du budget au niveau des salaires et avantages sociaux. Une fois ce calcul revu par le comité exécutif, la surintendante élabore une première ébauche de prévisions budgétaires qui est revue d'abord par le comité exécutif et puis ensuite par le comité de gestion vers la fin avril et le début du mois de mai. Ce processus est renouvelé en mai avec la présentation aux deux instances d'une deuxième ébauche de prévisions budgétaires. Une troisième ébauche est présentée au comité exécutif fin mai. Le comité de gestion reçoit alors une présentation de budget final qui est soumise pour approbation à une réunion ordinaire du Conseil du mois de juin. SIFE est ensuite mis à jour et soumis au ministère de l'Éducation par le service des finances pour le 30 juin.

Le budget est révisé à la mi-novembre par le service des finances sur base des effectifs réels et des informations courantes. Les prévisions budgétaires révisées sont validées par le comité exécutif et sont envoyées au Ministère en décembre. Le budget révisé est présenté au Conseil au mois de janvier pour fin d'approbation.

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

Le comité exécutif est responsable de la pertinence et des répercussions budgétaires de la prévision de l'effectif. Selon le guide opérationnel des finances sur le contrôle budgétaire en matière de dotation, tout ajout au plan de dotation approuvé lors de la présentation des prévisions budgétaires au mois de juin doit être approuvé par le comité exécutif et est approuvé par le Conseil lors de la présentation du budget révisé au mois de janvier suivant. Les ajouts effectués après l'approbation des prévisions budgétaires sont limités à des ajouts découlant d'exigences Ministérielles, de politiques du conseil, d'une convention collective ou d'une formule de calcul adopté par le comité exécutif.

Toujours selon le guide opérationnel du service des finances, les effectifs scolaires sont analysés de façon hebdomadaire à partir du premier mai de chaque année afin de déterminer si des ajustements doivent être apportés à la dotation. Lors de l'examen opérationnel, l'information fournie par le conseil scolaire n'a pas permis de valider si ces vérifications hebdomadaires ont effectivement lieu et si des rapports établissant la

dotation actuelle par rapport à la dotation approuvée sont réalisés et présentés aux cadres supérieurs ou au Conseil.	

Identification des risques et stratégies d'atténuation

Selon la surintendante adjointe des affaires, le risque budgétaire le plus important pour le conseil scolaire provient de l'absentéisme et des coûts de suppléance et de remplacement.

Le service des finances a indiqué que les risques soulevés pendant le processus d'établissement du budget sont communiqués oralement aux membres du comité exécutif et du comité de gestion. Les risques budgétaires et les stratégies de mitigation ne sont pas consignés par écrit.

Recommandations:

- Le service des finances devrait réviser la documentation du processus budgétaire avec le service des ressources humaines afin de détailler ou de clarifier les échéances et les responsabilités liées à l'élaboration des prévisions d'effectifs et à la planification de la dotation en personnel. Une fois la documentation révisée, la direction devrait la communiquer aux différents intervenants du processus budgétaire afin de rendre le processus d'élaboration du budget annuel plus efficace et transparent.
- Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité de gestion et aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Vérification

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

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

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

Ce système intègre le grand livre général (GL), les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget, les modules d'approvisionnement, de ressources humaines, de paie et d'immobilisations.

La contrôleuse du service des finances gère les droits d'accès au système. Les comptes clients et les comptes fournisseurs sont crées par le préposé aux comptes recevables et clients puis vérifiés par contrôleuse adjointe.

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

Un manuel de formation à SAP, élaboré par le service des finances, est disponible dans chaque école du conseil. Lorsqu'un nouvel employé commence, il peut avoir accès à une formation SAP individuelle par les membres du service des finances.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Les rapports financiers intermédiaires du conseil scolaire contiennent les prévisions budgétaires soumises au Ministère en juin ainsi que les prévisions révisées. L'écart entre le budget initial et le budget révisé est présenté sous forme nominale et en pourcentage.

Le format des rapports financiers mensuels ou trimestriels varie grandement d'un conseil scolaire à un autre. Tout comme le font les autres conseils de la province, il est possible d'améliorer les rapports financiers intermédiaires du CSDÉCSO pour qu'ils contiennent davantage d'information afin d'appuyer la prise de décisions éclairées. Voici ce que comprendrait un format plus informatif :

- Le pourcentage comparatif pour chaque catégorie de dépenses/revenus, qui reflèterait le montant des « dépenses attendues à ce jour » comparativement aux moyennes historiques, au pourcentage de l'année précédente ou, concernant les salaires et les avantages sociaux, au nombre de membres du personnel et de paies traités à ce jour.
- 2. Des explications écrites de tout écart important relativement au pourcentage de dépenses prévu à ce jour. La direction devrait définir ce qu'on entend par « important » dans les rapports sur les écarts.

La directrice de l'éducation et le président du Conseil signent les états financiers mais pas les rapports financiers intermédiaires. Les rapports financiers intermédiaires sont signés par la surintendante adjointe des affaires.

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

Vérification

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

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

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

Le plan de vérification du vérificateur externe est présenté à la surintendante adjointe des affaires mais pas au Conseil. La lettre de recommandation est présentée au Président du Conseil et les commentaires de l'administration par rapport aux recommandations du vérificateur externe sont présentés au Conseil. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de demander au vérificateur externe de présenter son plan de vérification ainsi que sa lettre de recommandation et son rapport annuel au Conseil ou au futur comité de vérification. Le conseil scolaire pourrait

également formaliser la rétroaction de l'administration sur les mesures prises pour suivre les recommandations du vérificateur externe dans un rapport annuel au Conseil.

Recommandations:

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

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

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

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

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

L'encaisse est vérifiée mensuellement par la contrôleuse adjointe. Des rapprochements bancaires sont effectués mensuellement par la contrôleuse adjointe mais ne sont pas vérifiés par la contrôleuse de façon régulière.

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

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

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

Le conseil scolaire maintient un fonds de réserve pour être prêt en cas d'imprévus. L'administration doit obtenir l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires pour utiliser les fonds de réserves. Au cours des dernières années, le conseil scolaire n'a pas eu recours à ses réserves. Néanmoins à long terme, les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation devraient envisager d'établir une politique sur le niveau approprié des réserves pour le conseil scolaire. Le Conseil devrait également 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 leur propre compte bancaire et peuvent faire affaire avec l'institution bancaire de leur choix. La politique limite le nombre de compte bancaire des écoles à un compte unique à l'exception des écoles qui organisent des bingos ou de jeux de loterie. A noter que le conseil scolaire ne dispose pas de politique sur les campagnes de financement. Deux articles de la politique sur la gestion des fonds précisent néanmoins les modalités de gestion des fonds dans le cadre de ces campagnes de financement. Tous les fonds reliés aux activités de l'école, telles que les activités organisées par les membres du personnel, le conseil d'école, un groupe

d'élèves ou un groupe de parents, doivent être déposés dans un seul compte bancaire au nom de l'école. De plus, la politique mentionne que la direction d'école et une personne déléguée par le groupe responsable de l'activité de financement doivent être cosignataires des documents internes à l'école pour toutes les transactions concernant une activité de financement.

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

Afin d'assister les directions d'écoles à bien gérer les fonds scolaires, l'administration a développé une procédure administrative qui appuie la politique sur la gestion financière des fonds scolaires. Ce document présente aux directions et aux secrétaires d'école les principes comptables généraux, les contrôles nécessaires lors des prélèvements de fonds et dépôts ainsi que les procédures à suivre pour l'élaboration de rapports annuels et la conservation de la documentation. La procédure administrative informe également les écoles de la nécessité d'effectuer des rapprochements bancaires mensuels revus et signés par la direction d'école. Ces rapprochements sont ensuite télécopiés au siège du conseil scolaire où ils sont vérifiés par la contrôleuse adjointe. En cours d'année, la contrôleuse adjointe fait des suivis auprès des écoles au sujet de l'information reçue et effectue des visites pour un échantillon d'écoles.

L'année passée, les vérificatrices et vérificateurs externes ont réalisé une vérification d'une école élémentaire du conseil.

Recommandations:

- Le conseil scolaire devrait développer une politique d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la Loi sur l'éducation.
- Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil.
- Le service des finances devrait effectuer régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement afin de surveiller les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse.

4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions

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

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

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

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

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

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

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Des systèmes électroniques d'inscription et de paiement sont utilisés au besoin (p. ex., éducation permanente, permis d'utilisation des locaux et location).	Non

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

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

Le conseil scolaire dispose des sources de revenus non tirés de subventions suivantes pour un montant annuel moyen d'environ \$ 1 000 000:

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

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

Le conseil scolaire a établit une politique traitant de l'utilisation communautaire de ses installations scolaires visant à favoriser l'accès aux lieux scolaires à des groupes communautaires sans but lucratif en dehors des heures de cours. Les barèmes de droit pour l'utilisation des écoles par la collectivité sont présentés par catégories de groupes ou d'associations dans une procédure administrative qui complète la politique. La prestation de services de garde d'enfants dans les installations du conseil et les locations font l'objet d'ententes formelles qui stipulent les barèmes de droit. Il n'y a pas de droits de scolarité pour les cours d'éducation permanente mais seulement un frais d'administration fixe de quelques dollars.

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

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

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

Les subventions pour APE accordées au conseil scolaire sont destinées aux surintendances de l'éducation ou aux responsables de projet. Le service des finances crée un nouveau code de budget pour chaque subvention APE dans SAP. Les responsables de projet surveillent étroitement les comptes et font un suivi sur les dépenses en cours d'année. Afin d'apporter du support dans la gestion des budgets APE, la contrôleuse adjointe rencontre les responsables de projet au minimum une fois par an en vue d'expliquer les politiques et de faire une planification des rapports à remettre afin de se conformer aux exigences réglementaires. Afin d'éviter que les fonds ne soient utilisés pour des frais non-admis, la contrôleuse adjointe structure chaque fonds APE pour que seulement certains frais puissent être imputés. La contrôleuse adjointe produit également un fichier en Excel comprenant pour chaque subvention APE, le budget, les dépenses encourues ainsi que le solde. Ce fichier est mis à jour régulièrement et partagé avec les responsables de projet.

Recommandations:

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

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et modalités d'approvisionnement

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

Participation à des consortiums d'achat

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

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

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

Utilisation du transfert électronique de factures

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

Politiques et modalités d'approvisionnement

Le conseil scolaire dispose d'une politique et d'une procédure administrative, révisées au début novembre 2009, qui régissent les achats de biens et services. La politique et la procédure administrative figurent sur le site Web du conseil scolaire.

Tel qu'articulé dans la procédure administrative, la stratégie d'achat du conseil scolaire « vise à ce que l'ensemble de ses écoles et de ses services puissent se procurer des biens et des services de haute qualité à prix concurrentiel tout en assurant l'efficience et la qualité du travail, le contrôle financier et l'optimisation des ressources éducatives ».

La politique mentionne plusieurs priorités pour le Conseil en matière d'achat telles qu'une préférence pour les achats conjoints avec d'autres conseils scolaires et organismes gouvernementaux lorsqu'il est dans le meilleur intérêt du conseil scolaire de le faire. Les critères de sélection des fournisseurs incluent des éléments allant au-delà

des coûts les moins élevés. Ainsi la procédure administrative stipule que le conseil scolaire peut également prendre en compte « des considérations normatives telles que les répercussions sur l'environnement, le rendement énergétique et les pratiques d'emploi lors de décisions d'achats ».

Le conseil scolaire s'est doté de politiques approuvées conformément aux directives formulées par le Ministère au printemps 2007. Les politiques suivantes ont été adoptées puis publiés sur le site Web du conseil scolaire en mars 2007 :

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

La procédure administrative sur les achats précise que tous les achats de biens et services dont la valeur dépasse \$ 500 doivent être effectués au moyen d'un bon de commande. Pour les achats inférieurs à \$ 500, les responsables budgétaires peuvent utiliser une carte d'achat seulement lorsqu'il n'est pas possible d'utiliser un bon de commande. La procédure administrative mentionne également l'obligation des directions d'école et des services pédagogiques d'acheter les biens ou services «uniquement auprès des fournisseurs désignés avec lesquels le Conseil a conclu des ententes contractuelles au terme d'un processus d'appel d'offres, d'une demande de propositions de prix ou d'une demande de prix.»

Le service des finances veille à ce que les directions d'école ainsi que les responsables de budget soient au courant des dispositions de la procédure et de la politique d'achat dans le cadre de leur formation initiale. Toute facture ou achat qui présente une anomalie par rapport à la procédure administrative ou la politique d'achat est signalé par la préposée aux comptes fournisseurs et fait l'objet d'un suivi par la contrôleuse adjointe auprès des employés du conseil scolaire.

Participation à des consortiums d'achat

Le conseil scolaire participe à plusieurs consortiums d'achat, notamment pour l'achat de gaz naturel, de papier, d'équipement de sport, de logiciels et les services afférant à la télécommunication. Le conseil scolaire participe également à quatre consortiums pour le transport scolaire.

Le conseil scolaire a aussi utilisé le consortium d'achat des conseils de langue française pour l'acquisition d'une licence SAP, pour l'achat d'un système de

vidéoconférence, pour les négociations avec une institution bancaire et pour l'acquisition des services d'un bureau de relations de travail.

Afin d'augmenter le pouvoir d'achat du conseil scolaire, le service des finances a pris quelques initiatives de réduction de coût des biens et services. Une des initiatives a été de lancer un appel d'offres pour les fournitures scolaires. A l'avenir, le conseil scolaire pourrait envisager d'adopter d'autres stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis comme par exemple une stratégie d'établissement de contrats avec certains fournisseurs pour l'utilisation des services suivants : autobus pour les sorties scolaires, taxis, ou chambres d'hôtel.

Niveaux de pouvoir d'achat

La procédure administrative sur les achats précise que toute personne chargée des achats doit respecter les limites suivantes lorsque vient le temps d'obtenir une proposition de prix des fournisseurs :

- En dessous de \$ 1 000, le responsable budgétaire est autorisé à faire des achats auprès du fournisseur de son choix.
- Pour tout achat ou location de biens ou de services dont le coût estimatif total dépasse \$1 001 mais n'excède pas \$ 5 000, au moins trois propositions de prix verbales des fournisseurs qui figurent sur la liste de fournisseurs agréés par le Conseil sont requises. Les demandes de prix verbales doivent être consignées sur un formulaire de « Demande de prix » et les résultats être compilés sur un formulaire de « Sommaire des demandes ».
- Pour tout achat ou location de biens ou de services dont le coût estimatif total dépasse \$ 5 001mais n'excède pas \$ 50 000, au moins trois cotations écrites des fournisseurs qui figurent sur la liste de fournisseurs agréés par le Conseil sont requises. Les demandes de prix écrites seront obtenues en employant des formulaires de « Demande de prix » et les résultats seront compilés sur un formulaire de « Sommaire des demandes »
- Un appel d'offres public est requis pour tout achat ou location de biens ou de services dont le coût estimatif total dépasse \$ 50 000. L'appel d'offres de \$ 100 000 et plus doit être affiché sur un système d'appel d'offres électronique.

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

La procédure prévoit des niveaux d'autorisation précis pour les achats. Pour les achats prévus au budget du conseil scolaire, les niveaux d'approbation du CSDÉCSO sont les suivants :

- Moins de \$ 3 000: surintendant, directeur d'école, directeur de service et gérant de service;
- \$ 3 001 à \$ 25 000 : surintendant responsable de l'école ou du service
- \$ 25 001 à \$100 000 : surintendant des affaires;
- Plus de \$ 100 000 ou plus : direction de l'éducation.

La procédure sur les achats précise également les procédures d'autorisation pour les achats non-prévus du conseil scolaire ou les achats en cas d'urgence. En cas de situation d'urgence, la surintendante adjointe des affaires est autorisée à approuver des demandes d'achat allant jusqu'à 50 000 \$. La direction d'éducation est autorisée à approuver des demandes d'achat d'urgence d'une valeur supérieure à 50 000 \$. Si la valeur de l'achat d'urgence est supérieure à 100 000 \$, celle-ci doit consulter le président du Conseil.

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

Le conseil scolaire compte actuellement 38 cartes de crédits VISA qui sont appelées cartes d'achat par le conseil. Le conseil dispose d'une politique et d'une procédure administrative sur l'utilisation des cartes d'achat qui spécifie les limites d'achat par type de fonction ou par service.

Pour les directions d'école élémentaire et la présidence du Conseil, la limite de la carte est fixée à \$ 3 000. Pour les directions d'école secondaire, les directions de service, les gérants de services, les agents de supervision et les agents au service de l'entretien, la limite est fixée jusqu'à un maximum de \$ 5 000. La préposée aux achats dispose d'une limite de \$ 10 000 et la direction de l'éducation d'une limite fixée à \$15 000.

Selon la procédure administrative, les demandes de cartes d'achat doivent être approuvées par la superviseure ou le superviseur immédiat du requérant. La carte d'achat ne peut pas être utilisée pour l'achat de biens personnels ou les avances de fonds. Les états de compte cartes de crédits sont reçus au lieu de travail du détenteur de carte d'achat qui doit remplir un formulaire listant tous les achats effectués au cours du mois. Chaque détenteur de carte d'achat doit ensuite envoyer ce formulaire complété avec une copie de l'état de compte et des pièces justificatives à la préposée aux comptes fournisseurs qui va ensuite chercher la signature de la surintendance

appropriée. La préposée aux comptes fournisseurs identifie d'éventuels écarts à la procédure administrative et contacte les détenteurs de cartes d'achat en cas de besoin afin d'y remédier.

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

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

Actuellement, environ 50% de tous les achats du conseil se font en utilisant le bon de commande du système financier. Pour ces achats, un triple rapprochement (bon de commande, réception et facture) est utilisé dans 100% des cas par le conseil scolaire.

Pour les achats pour lesquels il n'y a pas de bon de commande, le service des finances contacte le gérant de budget afin lui faire signer la facture. Pour le conseil scolaire, cette signature fait acte d'approbation de la dépense (réquisition) et d'accusé de réception du bien ou du service. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait améliorer le processus d'achat en direct (sans bon de commande) en utilisant deux documents distincts de la facture à savoir un formulaire de réquisition et un formulaire de réception. Ceci permettrait d'éviter les achats non-approuvés et d'assurer un meilleur niveau de contrôle dans la mesure où les comptes payables pourraient effectuer un triple rapprochement manuel entre la demande/réquisition (effectuée avant l'achat), la facture et l'accusé de réception avant d'approuver un paiement.

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

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

Utilisation du transfert électronique des factures

Le conseil scolaire utilise actuellement les TEF pour environ 80% des paiements du conseil scolaire. Le reste des paiements est effectué par chèques.

Recommandations:

 Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.

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

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

Exploitation des écoles et gestion des installations		
Organisation	Conciergerie et entretien	Gestion de l'énergie
Santé et sécurité	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Gestion de la construction

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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service de l'entretien est responsable du fonctionnement physique, de l'entretien et des projets de rénovation et de construction de 30 édifices et terrains sur l'ensemble du territoire du CSDÉCSO. Le mandat et les objectifs du service de l'entretien ne sont pas présentés sur le site Web du conseil scolaire.

Actuellement, le service de l'entretien n'élabore pas de plan annuel de service. Pour toutes les activités regroupées dans le secteur des affaires, la surintendante adjointe des affaires a élaboré un plan d'amélioration annuel appelé plan opérationnel qui identifie les priorités du secteur des affaires pour l'année académique 2009-2010, qui inclus les priorités du service de l'entretien. Pour chaque priorité, le plan opérationnel du secteur des affaires identifie les résultats prévus, les stratégies, les indicateurs de succès et les échéances. Le plan opérationnel ne présente pas d'objectifs mesurables, de responsabilités définies pour chaque activité ou d'obligations de rendre compte précises. Il n'est pas utilisé pour rendre des comptes aux cadres supérieurs ou au Conseil sur le progrès du service de l'entretien par rapport aux objectifs établis en début d'année.

Le gérant du service de l'entretien fait rapport à la surintendante adjointe des affaires qui est membre du comité exécutif. Le gérant du service de l'entretien rencontre la surintendante adjointe des affaires au besoin. A l'exception d'un contact informel fréquent entre le gérant et la surintendante adjointe des affaires, il n'existe actuellement pas de structure définie de production de rapports aux cadres supérieurs en matière de gestion des installations.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le gérant du service de l'entretien est appuyé par une agente des services de l'entretien responsable, entre autres, de la mise à jour des bases de données ReCAPP et SIFE, et une secrétaire de l'entretien, responsable, entre autres, de l'entrée dans SAP des bons de commande et des factures. Le gérant de l'entretien a également la

responsabilité de supervision de l'agente des services de liaison communautaire, un agent de santé et de sécurité et de la concierge du siège social.

Chaque membre du personnel du service de l'entretien a un rôle et des responsabilités bien définies. Un organigramme détaillé du secteur des affaires incluant le service de l'entretien est à jour mais n'est pas accessible au public sur le site Web du conseil scolaire.

Des réunions informelles hebdomadaires ou mensuelles entre le gérant du service de l'entretien et personnel du service permettent de faire circuler l'information sur les priorités et les initiatives du conseil scolaire en matière d'installations et d'entretien.

Le personnel clé du service de l'entretien possède des titres professionnels appropriés ou de l'expérience connexe pertinente, et participe à différents comités provinciaux comme le Comité de l'Immobilier, de l'Entretien et de la Planification (CIEP) ou le comité sur la santé et la sécurité de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), ainsi que le sous-comité d'Operations Maintenance and Construction (OMC) de l'OASBO, afin de se tenir au courant des pratiques exemplaires et des nouvelles orientations.

Surveillance et communication des politiques

Le conseil scolaire maintient plusieurs politiques touchant différents aspects de la gestion du fonctionnement et des installations sur le site Web du conseil comme la fermeture des écoles en cas d'urgence et/ou d'intempéries, la liquidation des biens excédentaires, désuets et irréparables, la dénomination des infrastructures, ou l'examen des installations scolaires. Bien que l'administration ait démarré un processus de révision des politiques en 2008-2009, le conseil scolaire ne dispose actuellement pas d'un cycle de révision systématique documenté des politiques. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'ajouter une date de révision aux procédures administratives et aux politiques qui n'en disposent pas actuellement.

En matière de santé et de sécurité, le conseil scolaire est doté d'une politique sur la santé et la sécurité au travail qui est révisée annuellement par l'agent en santé et sécurité du conseil scolaire. Tel qu'exigé par la loi, le service de l'entretien veille à ce que les inspections mensuelles menées par les membres du comité mixte sur la santé et la sécurité de chaque site soient effectuées et que les rapports sont envoyés à l'agent de santé et sécurité. A noter que les comptes-rendus des réunions trimestrielles des comités mixtes de chaque site du conseil scolaire doivent également être acheminés à l'agent de santé et sécurité à des fins d'information et de contrôle.

Afin de s'assurer d'un respect des politiques et procédures en matière d'entretien, le service de l'entretien a développé un cartable sur le nettoyage à grande eau qui est

présent dans chaque école du conseil scolaire. Ce cartable contient un DVD avec une présentation du Ministère de l'environnement sur le nettoyage à grande eau ainsi qu'un gabarit d'inspection et un plan en couleur qui identifie graphiquement les endroits où les concierges doivent effectuer le nettoyage à grande eau pour 10 ou 30 secondes.

Comme prochaine étape, le service de l'entretien pourrait envisager de compléter ce cartable d'informations avec un registre contenant la liste des tâches et des inspections à effectuer régulièrement, incluant le nettoyage à grande eau, que chaque concierge devrait remplir de façon journalière et qui serait vérifié et cosigné périodiquement par les délégués du comité mixte sur la santé et la sécurité au travail ou par la direction de l'école.

Les formations en lien avec les exigences réglementaires sont offertes au personnel du service de l'entretien. Une formation en ligne aux systèmes d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) est obligatoire et représente une condition d'embauche au sein du conseil scolaire. Au cours des dernières années, quelques formations ont également été organisées sur des sujets tels que le travail en hauteur, les masques respiratoires, le verrouillage ou le bien-être au travail.

Recommandations:

 Sur base du plan opérationnel du secteur des affaires, le service de l'entretien devrait développer un plan annuel de service correspondant à la planification annuelle du conseil scolaire et comprenant des objectifs mesurables, des échéances précises, des responsabilités définies et des obligations de rendre compte pour chacune des priorités du service. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

5.2 Conciergerie et entretien

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien agissent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé pour les élèves;
- déterminer si le service possède la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer si les contrôles internes permettent de gérer efficacement les services et dépenses de conciergerie et d'entretien;

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

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

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

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

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

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

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

Le service de l'entretien a développé un modèle d'affectation du personnel de conciergerie qui permet l'utilisation optimale des ressources. Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie est basé sur plusieurs paramètres dont la superficie, le nombre d'installations sanitaires, la présence de classes mobiles, ainsi que des paramètres liés à l'occupation des immeubles comme la capacité, le nombre d'élèves.

Le conseil scolaire emploie une soixantaine de concierges qui se rapportent à leur direction d'école. Le conseil scolaire dispose de normes écrites officielles concernant la propreté dans les écoles. L'utilisation de ces normes est laissée à la discrétion des personnes à la direction d'école. Les normes écrites de propreté ne sont donc pas utilisées systématiquement dans chaque école pour évaluer la performance du personnel responsable de la conciergerie.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Suite à l'évaluation ReCAPP initiale en 2003 effectuée par des consultants externes pour le compte du Ministère, le conseil scolaire a élaboré un plan d'immobilisations pluriannuel présentant une liste maitresse de projets à effectuer pour la période 2003-2018. Suite à cette étude initiale et au plan 2003-2018, le conseil scolaire a procédé à l'élaboration d'un plan quinquennal 2005-2010. Le plan d'immobilisation quinquennal 2005-2010 a été créé selon les grandes priorités du conseil scolaire identifiées par le

comité exécutif, avec l'appui du gérant du service de l'entretien et soumis au Ministère en 2005.

Les activités d'entretien et de rénovation du conseil scolaire sont évaluées annuellement et selon les besoins identifiés à plusieurs niveaux. Les besoins en activités d'entretien et de réfection d'école peuvent être identifiés par la direction d'école, par les surintendants des écoles dans le cadre de leurs visites des écoles ou par le secteur de l'entretien et sont ensuite priorisé par le comité exécutif. La liste de travaux d'entretien et de réfection est soumise au conseil pour fin d'approbation, mais les priorités ne sont pas intégrées dans un plan annuel d'entretien, de réfection ou d'immobilisations. Le conseil scolaire n'a également pas mis à jour le plan pluriannuel 2005- 2010 basé sur ses priorités annuelles.

Une planification annuelle formelle permettrait 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

Le conseil scolaire offre quelques formations à son personnel dont une formation en ligne obligatoire (SIMDUT). Au cours des dernières années, quelques formations ont également été organisées sur des sujets tels que le travail en hauteur, les masques respiratoires, le verrouillage ou le bien-être au travail. Ces formations font partie d'un programme formel de perfectionnement continu des compétences du personnel du service de l'entretien.

Pour les nouveaux employés du service de l'entretien, un programme de formation est en place pour leur permettre de se familiariser avec les produits, l'équipement, les politiques et les procédures du conseil scolaire avant leur entrée en service. Un nombre d'heures ou de jours de formation minimum n'a pas été défini pour le personnel de l'entretien.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service de l'entretien dispose d'outils lui permettant de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien. Le service de l'entretien dispose en effet de listes d'équipements par école qui sont mises à jour par le service de l'entretien notamment à des fins de maintenance.

Le conseil scolaire ne participe pas à un consortium d'achat pour ses fournitures de nettoyage et d'entretien. Le conseil scolaire utilise le processus de soumission à chaque cinq ans afin d'identifier et de sélectionner des fournisseurs.

Les budgets pour les fournitures de nettoyage et d'entretien des différentes écoles sont administrés par le gérant et l'agente du service l'entretien qui reçoivent et traitent les demandes de fournitures de conciergerie envoyées par fax par les concierges à l'aide d'un formulaire standardisé. Le service de l'entretien a communiqué aux concierges la liste des produits des fournisseurs sélectionnés par le conseil scolaire. Les concierges peuvent choisir les produits dont ils ont besoin parmi cette liste mais leurs demandes doivent être approuvées pas le gérant du service. Les bons de commande sont ensuite créés dans SAP par la secrétaire du service de l'entretien. A noter que le stock de fournitures de nettoyage et d'entretien fait l'objet d'une inspection annuelle dans chaque école par un membre du service de l'entretien.

La centralisation de la vérification du contenu et du lancement dans SAP des commandes de fournitures de conciergerie et l'inspection annuelle des stocks de fournitures dans les écoles contribuent à la normalisation et à l'utilisation efficiente des fournitures de nettoyage et d'entretien du conseil scolaire.

Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

Le service de l'entretien ne dispose pas encore d'un système électronique d'enregistrement des bons de travail. A noter que le conseil scolaire a récemment acheté une licence pour un logiciel de suivi des demandes (system de 'ticket') qui devrait être implémenté au sein des services informatique et entretien d'ici les mois à venir.

Des formulaires en format papier permettent actuellement au conseil scolaire de recueillir les demandes de travaux en provenance des directions d'école et des concierges. Chaque demande est revue par le gérant du service de l'entretien et classée par ordre de priorité sur base de facteurs tels que l'urgence de la réparation ou la santé et la sécurité. La demande de travaux validée est ensuite assignée et envoyée à un entrepreneur externe selon la nature des travaux à entreprendre. Une fois que le travail a été accompli dans l'école, l'entrepreneur est tenu de faire signer la demande de travaux par le concierge de l'école présent sur les lieux. Sur base de cette demande de travaux signée par le concierge et par le fournisseur de service externe, la secrétaire de l'entretien effectue la saisie de service dans SAP, qui permet ensuite le paiement de la facture par le service des finances. Ce système permet de s'assurer que les factures reçues ne soient payées que pour des services rendus et approuvés au préalable par le gérant du service de l'entretien.

Évaluation du modèle de prestation des services du conseil

Les services de conciergerie sont fournis par les employés du conseil scolaire. Le conseil scolaire utilise des entrepreneurs externes pour la prestation des services d'entretien selon les caractéristiques des travaux à entreprendre. Comme prochaine

étape, le conseil scolaire pourrait envisager de comparer régulièrement l'organisation de ses activités d'entretien et de conciergerie avec d'autres conseils scolaires similaires ou contigus.

Recommandations:

 Le service de l'entretien devrait réviser le plan pluriannuel d'immobilisations annuellement ou élaborer un plan annuel dans lequel il tiendrait compte de ses priorités en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

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

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

Plan de gestion de l'énergie

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

Depuis l'annonce par le Ministère de subventions pour les écoles éco-énergétiques, le conseil scolaire a décidé d'utiliser une partie de la subvention pour les écoles écoénergétiques pour recourir aux services d'un consultant afin d'évaluer la consommation en eau, gaz et électricité des installations du conseil scolaire et d'identifier des opportunités d'amélioration et des possibilités de faire des économies tout en réduisant l'impact environnemental (CO2) du conseil scolaire. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire attendait le rapport de ce consultant.

La politique en matière d'achats du conseil scolaire n'exige pas que le nouvel équipement soit éco-énergétique, comme le sont les produits Energy StarMD. Bien que « le Conseil reconnaît que la considération du coût global peut également inclure des considérations normatives telles que les répercussions sur l'environnement, le rendement énergétique », la procédure actuelle sur les achats n'exige pas que le nouvel équipement soit écoénergétique. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait revoir sa procédure afin de veiller à ce que des produits et services efficaces sur le plan énergétique soient achetés à l'échelle du système, directement ou par l'entremise de sous-traitants.

Le conseil scolaire participe à un consortium d'achat pour l'achat du gaz naturel. Le gérant du service de l'entretien participe aux réunions du Comité d'Immobilisations et

d'Entretien (CIEP). Il n'existe pas un mécanisme qui permet la communication systématique des bonnes initiatives de conservation aux écoles.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil travaille présentement avec un consultant pour le développement d'un outil lui permettant de suivre la consommation d'énergie des différentes écoles dans lequel seraient entrées les données sur la consommation de chaque école tous les mois. Par la suite, le conseil scolaire disposera d'une base de données lui permettant d'effectuer des analyses comparatives sur la consommation dans toutes les écoles, en kWs pour l'électricité et en mètres cubes pour le gaz naturel, et en valeur monétaire et d'élaborer un rapport annuel à l'intention du Conseil.

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

Une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie (p. ex., commande de l'éclairage, commande pour le chauffage et la climatisation) est utilisée dans les quatre plus récentes constructions du conseil scolaire.

Recommandations:

- La direction devrait développer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. La direction devrait également présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
- La direction devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation d'énergie aux écoles.
- La direction devrait s'assurer qu'un système complet est en place pour faire un suivi régulier de la consommation et des dépenses budgétaires et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.

5.4 Santé et sécurité

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

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

- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en œuvre des mesures de sécurité;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

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

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

La responsabilité de la santé et de la sécurité est gérée par le service des ressources humaines pour la gestion des dossiers CSPAAT et A.I.L.D. et par le service de l'entretien pour le suivi des inspections et la conformité à la politique de santé et sécurité au travail.

Le conseil a mis sur pied un comité mixte de santé et sécurité au travail composé de représentants des employés syndiqués et non syndiqués et d'administrateurs sur

chacun des 30 lieux de travail du conseil scolaire. Les comités se réunissent quatre fois par année principalement pour déterminer les situations susceptibles de présenter un danger ou un risque ou pour faire des recommandations par rapport à la création, au maintien ou à la surveillance de mesures ou de programmes concernant la santé ou la sécurité des travailleuses et travailleurs.

La politique en matière de santé et sécurité au travail fait l'objet d'un cycle de révision annuel systématique par l'agent de santé et sécurité du conseil. Afin de s'assurer du respect de cette politique, le service de l'entretien demande à ce que les inspections mensuelles menées par les membres du comité mixte sur la santé et la sécurité de chaque lieu de travail soient envoyées à l'agent de santé et sécurité. A noter que les comptes rendus des réunions trimestrielles des comités mixtes de chaque site du conseil scolaire doivent également être acheminés à l'agent de santé et sécurité à des fins d'information et de contrôle.

Le conseil scolaire dispose d'un plan d'accessibilité pour l'année académique 2008-2009 dont la version 2007-2008 est accessible sur le site Web du conseil scolaire. Le comité pour l'accessibilité, composé de la surintendante adjointe des affaires, du gérant du service de l'entretien, du directeur des ressources humaines, du directeur du service informatique, de la coordonatrice en enfance en difficulté, une aide-orthophoniste et d'un parent est l'instance du conseil scolaire qui assure un processus d'examen et de surveillance de la mise en œuvre des stratégies d'élimination des obstacles répertoriés dans le plan d'accessibilité. Au cours de l'année, les besoins en travaux ou en achat de matériel sont identifiés par la coordinatrice du service de l'enfance en difficulté et le gérant du service de l'entretien grâce à des visites des écoles et communiqués au comité deux fois par an. Un montant d'environ \$ 50 000 est dédié annuellement à la mise en œuvre des stratégies d'élimination des obstacles à l'accessibilité.

Le conseil scolaire dispose d'un cartable dédié à la sécurité appelé 'Guide pour une école sécuritaire' qui est actuellement en cours de révision. Ce guide contient les feuilles de route à suivre en cas d'incident et décrit les responsabilités des élèves et enseignants chaque situation. Ce guide contient également un protocole de fermetures d'école en situation d'urgences (code rouge). Le guide révisé devrait être déployé dans les écoles au printemps 2010. Les écoles sont responsables des simulations de situations d'urgences, tel que les incendies et les tornades. En plus de ces simulations effectuées de façon régulière dans tous ses sites, le conseil scolaire a récemment simulé un exercice d'évacuation en cas d'acte de violence dans une de ses écoles secondaires, en partenariats avec les forces policières de la région.

Le vandalisme n'est pas un problème majeur pour le conseil scolaire, mais les incidents font l'objet d'un suivi documenté lorsqu'ils surviennent lors de la demande de travaux.

Le conseil scolaire dispose d'une politique accompagnée d'une procédure administrative sur la santé et le bien-être des élèves. Le conseil scolaire s'assure de favoriser un bon état de santé chez tous les élèves en s'assurant que chaque élève de la maternelle à la 8ème année dispose d'un minimum de 20 minutes d'exercice physique par jour. La procédure sur la santé et le bien-être précise, entre autres, que les services alimentaires en milieu scolaire doivent offrir des aliments préparés avec peu de gras ou sans gras trans.

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

En conformité avec la note Politique/Programmes n° 144 du Ministère de l'Éducation, le conseil a élaboré une politique qui définit l'intimidation et qui stipule l'obligation pour chaque école de créer un comité de prévention de l'intimidation et de développer un plan de prévention et d'intervention en matière d'intimidation pour leur école. A noter que les écoles reçoivent l'appui de techniciennes en éducation spécialisée, de travailleurs sociaux ou du psychologue superviseur du conseil scolaire lorsqu'une procédure d'accompagnement (par exemple, un cas d'intimidation qui est dépisté) est requise.

Conformément au règlement 243/07 tel que prescrit par le MEO, toutes les écoles passent un test de plomb de façon annuelle. Des échantillons d'eau sont prélevés dans toutes les écoles par les membres du service de l'entretien pendant l'été et soumis à un laboratoire externe pour analyse. Les échantillons sont analysés par un laboratoire externe et les résultats des analyses communiqués aux ministères de l'éducation et de l'environnent lorsque les tests ne satisfassent pas les normes. Pour traiter les problèmes de qualité d'air, le service de l'entretien fait en général appel à un hygiéniste externe pour faire l'état de la situation et déterminer les mesures à prendre lorsque cela s'avère nécessaire.

Le conseil scolaire a également pris d'autres initiatives en matière de santé et de sécurité dans ses écoles. Par exemple, le conseil scolaire a mis en place un manuel de stratégie de nettoyage contre la grippe AH1N1 qui a été envoyé aux directions d'école et partagé avec les concierges.

Recommandations:

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

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le conseil scolaire a élaboré et soumis son plan d'immobilisations sur cinq ans en 2005 au Ministère par l'entremise du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Pour élaborer son plan quinquennal d'immobilisations, le conseil scolaire s'est basé sur l'évaluation ReCAPP et le plan d'immobilisations 2003-2018 développé par le précédent surintendant des affaires. Le plan d'immobilisation quinquennal 2005-2010 a été basé sur les grandes priorités du conseil scolaire identifiées par le comité exécutif avec l'appui du gérant du service de l'entretien.

Les activités du conseil scolaire en matière d'immobilisations sont évaluées annuellement dans le cadre des visites de chaque école par les différents membres du service de l'entretien mais les priorités ne sont pas intégrées dans un plan annuel d'entretien, de réfection ou d'immobilisations. Le conseil scolaire n'a pas mis à jour le plan pluriannuel 2005-2010 sur base de ces priorités annuelles.

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

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

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

Les données dans SIIS et dans ReCAPP font l'objet d'un examen annuel au minimum par le service de l'entretien.

Le conseil scolaire est un conseil scolaire en croissance d'effectif. Le conseil scolaire a construit trois écoles au cours des dernières années. Le conseil scolaire a obtenu un financement du Ministère pour la construction d'une école de la maternelle à la douzième année dans la région de Woodstock. Ce projet est au début du stage de construction.

Recommandations:

• Le service de l'entretien devrait réviser le plan pluriannuel d'immobilisations annuellement ou élaborer un plan annuel dans lequel il tiendrait compte de ses priorités annuelles en matière d'immobilisations.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

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

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

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil scolaire n'a pas établi de politiques spécifiant des normes standardisées de construction telles qu'une superficie au sol standard ou la préférence pour certains matériaux. Dans la pratique, le conseil scolaire s'est basé, pour les projets récents, sur les directives du Ministère de l'éducation en matière de paramètres et de gabarits et sur des pratiques économiques comme l'utilisation de certaines surfaces (caoutchouc ou tuiles en céramique) qui ne requièrent pas de cirage. Les constructions sont aussi basées sur des aspects de sécurité, comme la possibilité d'isoler le gymnase si cela s'avérait nécessaire. Les projets de construction ont également été pensés de façon à pouvoir facilement faire l'objet d'une extension au besoin.

La surintendante adjointe des affaires compare les coûts au pied carré à ceux des autres conseils scolaires et des paramètres provinciaux afin de s'assurer du respect des budgets de construction.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Les projets de construction font l'objet d'un suivi régulier du budget, de la qualité et de l'échéancier. Pour l'aider à gérer les sites et les projets de construction en cours, le service de l'entretien s'appuie principalement sur l'architecte du conseil scolaire pour effectuer le suivi journalier des chantiers. Le gérant du service de l'entretien participe aux réunions de chantier à toutes les deux semaines et informe la surintendantes adjointe des affaires et le comité exécutif de tout changement ou retard éventuel. Les factures mensuelles de l'entrepreneur sont envoyées à l'architecte du conseil scolaire qui crée un document appelé « certificat de paiement » qui détaille le montant initial du projet, les éventuels avenants ou crédits ainsi que le total du paiement mensuel. Ce

certificat de paiement est vérifié par l'ingénieur chargé du projet et ensuite envoyé au gérant du service de l'entretien. Les certificats de paiement approuvés sont rentrés dans SAP par la secrétaire du service de l'entretien et le paiement est assuré par le service des finances.

Le conseil scolaire utilise les formulaires de contrat standardisés (Canadian Construction Documentation ou CCDC) pour ses projets de construction qui stipulent les procédures à suivre par le conseil et l'entrepreneur en cas d'ordre de changements. Les ordres de changements de moins de \$ 3 000 sont approuvés par le gérant du service de l'entretien qui informe ensuite la surintendante adjointe des affaires. Les ordres de changements de plus de \$ 3 000 sont systématiquement approuvés par la surintendante adjointe des affaires.

A noter également qu'un comité de construction composé de représentants des services de l'entretien, des membres du personnel de l'école et les architectes, a été créé pour chaque projet de construction. Cette pratique a permis d'impliquer les différents intervenants et de rassembler leurs idées avant le début de chaque projet de construction. Ce comité sert également à fournir une rétroaction suite à la l'ouverture de l'école afin cibler des améliorations possibles dans des projets de construction futures.

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

Le conseil scolaire a sélectionné l'architecte qui a effectué les trois derniers projets de construction du conseil scolaire en 2004 au travers d'un processus d'appel d'offre (RFP). L'architecte est responsable d'identifier des prestataires de services professionnels qui sont ensuite approuvés par le conseil scolaire. Au cours des dernières années, le conseil scolaire n'a donc pas eu à identifier des prestataires de service par ses propres moyens pour les projets de construction.

Recommandations:

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

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

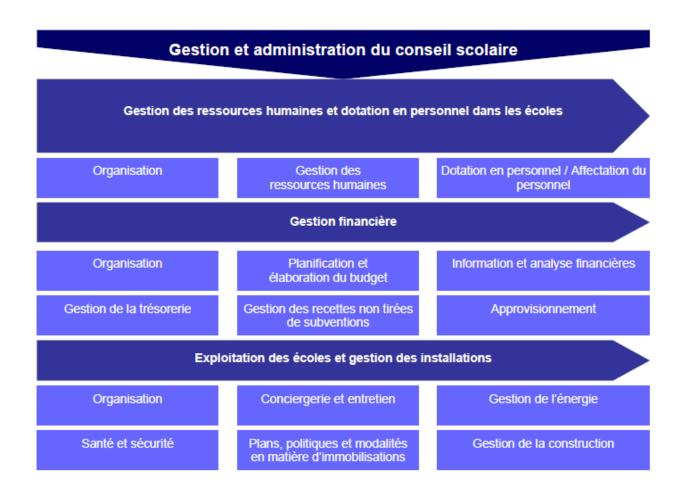
Afin de pouvoir effectuer un Examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'Examen opérationnel.

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

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

Portée de l'Examen opérationnel

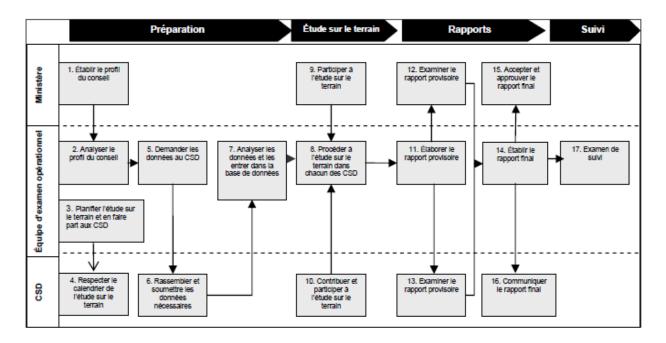
L'Examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. On examinera chaque processus en fonction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



Processus suivi pour l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase: Planification et analyse initiales

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

Activité principale	Description
Demander la documentation au conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, on fait une demande de documentation justificative afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés. L'Équipe d'examen utilise ces données pour mieux connaître le conseil scolaire avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.
Rassembler et soumettre la documentation requise	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil rassemble les données demandées. Pour ce faire, les conseils disposeront d'au moins trois semaines avant le début de l'étude sur le terrain.
Analyser les données et les entrer dans la base de données	L'Équipe d'examen analyse les données fournies par chacun des conseils et ajoute les résultats à une base de données du service qui servira à comparer les résultats de chacun des conseils.

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

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

Activité principale	Description
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

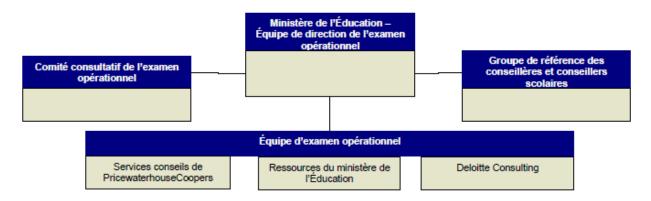
Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'Examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'Examen opérationnel du conseil scolaire catholique de district des écoles catholiques du Sud-Ouest.

L'Examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'Examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

Nº	Recommandations
1.	Le conseil scolaire devrait clairement définir et documenter la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et la direction de l'éducation.
2.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un cycle d'examen régulier des politiques afin que ces dernières restent pertinentes.
3.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.
4.	Le conseil scolaire devrait envisager de compléter son site Web en accompagnant son organigramme des services d'un répertoire des coordonnées du personnel clé.

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

N°	Recommandations
5.	Le service des ressources humaines devrait compléter ses documents de planification annuelle avec des objectifs mesurables, des échéances précises, des responsabilités définies et des obligations de rendre compte pour chacune des cinq priorités du service.
6.	Le service des ressources humaines devrait poursuivre ses efforts visant à développer des politiques approuvées par le Conseil sur l'évaluation du rendement du personnel SCFP, du personnel nonsyndiqué, et des cadres supérieurs et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation pour tous les employés du conseil scolaire.
7.	Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de politiques et procédures administratives en vue de réduire l'absentéisme, l'utilisation de méthodes de suivi du taux d'absentéisme des différents groupes d'employés du conseil scolaire, ainsi que l'élaboration de rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir l'administration, les écoles et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.
8.	Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.

Nº	Recommandations
9.	Le service des ressources humaines devrait entreprendre son projet visant à mener des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés régulièrement.
10.	Le service des ressources humaines devrait instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.
11.	Le service des ressources humaines devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle pour tous les groupes d'employés afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillères et conseillers scolaires. Le service des ressources humaines pourrait se baser sur le travail de documentation du processus budgétaire du service des finances afin de revoir ou documenter les échéances et responsabilités en matière de prévision d'effectifs et de dotation en personnel.
12.	La direction devrait présenter 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).

Gestion financière

Nº	Recommandations
13.	Sur base du plan opérationnel du secteur des affaires, le service des finances devrait développer un plan annuel de service correspondant à la planification annuelle du conseil scolaire et comprenant des objectifs mesurables, des échéances précises, des responsabilités définies et des obligations de rendre compte pour chacune des priorités du service. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.
14.	Le service des finances devrait réviser la documentation du processus budgétaire avec le service des ressources humaines afin de détailler ou de clarifier les échéances et les responsabilités liées à l'élaboration des prévisions d'effectifs et à la planification de la dotation en personnel. Une fois la documentation révisée, la direction devrait la communiquer aux différents intervenants du processus budgétaire afin de rendre le processus d'élaboration du budget annuel plus efficace et transparent.
15.	Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité de gestion et aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées.
16.	Le conseil scolaire devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport.

N°	Recommandations
17.	Le conseil scolaire devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion.
18.	Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.
19.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient créer un comité de vérification et inviter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité.
20.	Le conseil scolaire devrait développer une politique d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la Loi sur l'éducation.
21.	Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil.
22.	Le service des finances devrait effectuer régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement afin de surveiller les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse.
23.	Le service des finances devrait envisager l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions d'un montant minimum à déterminer.
24.	Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.
25.	Le service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
26.	Sur base du plan opérationnel du secteur des affaires, le service de l'entretien devrait développer un plan annuel de service correspondant à la planification annuelle du conseil scolaire et comprenant des objectifs mesurables, des échéances précises, des responsabilités définies et des obligations de rendre compte pour chacune des priorités du service. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

Nº	Recommandations
27.	La direction devrait développer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. La direction devrait également présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
28.	La direction devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation d'énergie aux écoles.
29.	La direction devrait s'assurer qu'un système complet est en place pour faire un suivi régulier de la consommation et des dépenses budgétaires et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.
30.	Le service de l'entretien devrait réviser le plan pluriannuel d'immobilisations annuellement ou élaborer un plan annuel dans lequel il tiendrait compte de ses priorités annuelles en matière d'immobilisations.