

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Conseil scolaire de district du Centre
Sud-Ouest**

Avril 2010

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire	2
Recommandations	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations	4
Gestion financière	5
Recommandations	6
Exploitation des écoles et gestion des installations	6
Recommandations	7
1. Contexte et aperçu	9
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	9
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	10
1.3 Rendement des élèves	10
1.4 Sommaire financier	12
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire	14
Personnel	14
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	16
Établissement d'un modèle de gestion efficace	18
Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil	19
Processus de prise de décision	20
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	21
Participation des intervenants	22
Recommandations	23
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	24
3.1 Organisation des ressources humaines	24
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	25
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	26

	Surveillance et communication des politiques	26
	Recommandations	27
3.2	Gestion des ressources humaines.....	28
	Recrutement du personnel.....	30
	Relations de travail	31
	Processus d'évaluation du rendement des employés	32
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	33
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	34
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	35
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	36
	Recommandations	36
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	37
	Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel	38
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	39
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement.....	40
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	41
4.1	Organisation des finances	41
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	43
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	43
	Surveillance et communication des politiques	43
	Recommandations	44
4.2	Planification et élaboration du budget.....	44
	Processus d'élaboration du budget annuel	45
	Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget.....	46
	Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	47
4.3	Information et analyse financières	48
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière.....	49
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	49
	Vérification	50
	Recommandations	50
4.4	Gestion de la trésorerie.....	51
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	52

	Gestion des fonds dans les écoles	53
4.5	Gestion des recettes non tirées de subventions	53
	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions	54
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions.....	55
4.6	Approvisionnement	55
	Politiques et modalités d'approvisionnement	57
	Participation à des consortiums d'achat.....	58
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	58
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	59
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	59
	Utilisation du transfert électronique des factures	60
	Recommandation :	60
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	61
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	61
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	63
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	63
	Surveillance et communication des politiques	64
	Recommandations	64
5.2	Conciergerie et entretien.....	65
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien	67
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	67
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	68
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	68
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	68
	Recommandations	69
5.3	Gestion de l'énergie	70
	Plan de gestion de l'énergie.....	71
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	71
	Recommandations	72
5.4	Santé et sécurité.....	72

	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité.....	73
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	74
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	76
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	77
5.6	Gestion de la construction	77
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	78
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	79
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	79
	Recommandations	80
Annexes		81
	Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel	81
	Objectifs de l'examen opérationnel	81
	Portée de l'examen opérationnel	81
	Processus suivi pour l'examen opérationnel.....	82
	L'équipe d'examen opérationnel	85
	Limites de l'examen	85
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	86

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest (CSDCSO) réalisé par l'équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 21 septembre 2009, a duré quatre jours.

Introduction

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

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

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

Gestion et administration du conseil scolaire

Le Conseil scolaire a adopté une structure de gestion appropriée, composée de conseillères et conseillers scolaires et d'un comité exécutif. La délimitation des rôles et responsabilités de chacun, entre les élus et le comité exécutif est claire et respectée. Le rôle du Conseil comprend, entre autre, l'établissement des politiques, qui servent de guide au comité exécutif.

Les membres du conseil scolaire sont résolus à offrir des programmes et des services complets afin de favoriser l'amélioration du rendement des élèves. Le but premier du Conseil est l'apprentissage et le rendement des élèves. À partir de cela, le Conseil établit un plan stratégique annuel basé sur quatre principes directeurs : La communication, le leadership, la valorisation et la planification. Pour la planification annuelle, l'équipe des cadres se rencontre et détermine les défis et difficultés encourus au courant de l'année précédente pour ensuite établir des améliorations pour le plan opérationnel. Le conseil a aussi établi des forums ouverts avec différents groupes de tous les secteurs du conseil, incluant les directions et directions adjointes des écoles pour établir les bases de son cadre d'imputabilité et de responsabilisation professionnelle. Le Conseil établit des valeurs (cohérence, collaboration et respect des différences) et des principes directeurs énoncés ci-dessus qui s'appliquent tant aux écoles qu'aux secteurs.

Le modèle de gestion du conseil scolaire est appuyé par une relation transparente fondée sur la collaboration entre le directeur de l'éducation et le président du Conseil scolaire. La bonne entente favorise la communication ouverte et contribue à rendre le processus de prise de décision et l'élaboration de l'ordre du jour plus efficace.

Le processus décisionnel du conseil est le même dans la majorité des cas. Le Conseil, un comité, ou le comité exécutif peuvent suggérer le besoin d'une résolution ou d'une décision sur un sujet particulier. Le chef du service concerné est responsable de déterminer la meilleure solution, d'après son analyse et sa connaissance de la situation et avec l'aide du comité exécutif. Selon les cas, un rapport est envoyé au conseil qui discute d'une résolution pour approbation, où la décision finale est prise.

Entre les réunions du Conseil, des fiches de renseignement sur divers dossiers d'ordre informatif sont distribués aux conseillères et conseillers qui sont responsables de se familiariser avec les points à aborder. Suite à la réunion du Conseil, une liste des décisions prises par le Conseil est dressée et envoyée au comité exécutif dans le but de faire un suivi administratif et pour préparer l'ordre du jour de la prochaine réunion.

La structure organisationnelle du conseil a été clairement définie entre la responsabilité des élus, du comité exécutif et des directions d'écoles. Les mandats pour chaque comité et du comité exécutif sont clairement établis ce qui semble faciliter l'organisation de l'équipe administrative et du conseil scolaire et son fonctionnement efficace.

Le conseil a lancé une initiative pour mettre en place un plan de relève. Pour la préparation de la relève, une clause dans le contrat du directeur de l'éducation a été incluse. Lorsqu'un poste, telle que le poste du directeur de l'éducation s'apprête à se libérer, un rapport est présenté au Conseil et une liste de noms d'employés suggérés pour la relève est également soumise.

Le conseil a identifié un besoin de relève du directeur de l'éducation qui a l'intention de partir à la retraite. Cette pratique permet au conseil d'avoir un plan de relève complet et réfléchi, qui assurera le remplacement. Par contre, aucun plan n'a été établi pour assumer la relève des cadres supérieurs.

Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent l'importance de créer des liens avec la collectivité, les autres Conseils, les parents et les élèves. Les conseillères et conseillers scolaires participent dans les activités de leurs régions. Leurs coordonnées sont mentionnées dans le bulletin des écoles pour que les parents soient au courant de leur présence dans la communauté scolaire. Ils visitent les écoles selon les activités. Le conseil s'assure qu'au moins 4 réunions du conseil ont lieu en région dans le but de garder une présence et de visiter les régions durant l'année scolaire.

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un calendrier de révision des politiques grâce auquel on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.
- Le conseil devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé pour tous les cadres supérieurs du conseil dans le but de renforcer les initiatives déjà prises par le conseil.

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

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

- Le directeur du secteur des ressources humaines et son équipe possèdent les titres et l'expérience nécessaires à leur fonction. Le directeur assiste régulièrement à des conférences sur les ressources humaines et siège à des comités provinciaux dont les membres traitent de questions relatives à la gestion des ressources humaines et des relations de travail.

- Le processus de sélection est le même pour tout le personnel. Pour chaque embauche, un comité de sélection est établi. La composition du comité de sélection varie selon les postes et peut inclure : des directions d'école à la retraite pour le personnel enseignant et de soutien éducatif, la direction ou direction adjointe d'école, les membres du comité exécutif.
- Le directeur du secteur maintient l'uniformité du processus de recrutement et de sélection du personnel en établissant des critères d'évaluation officiels qui sont décrits dans la politique de recrutement, et utilisés par le comité de sélection.
- La préparation de la paie relève du secteur des affaires, et non des ressources humaines. Une équipe de six personnes est responsable de la gestion des données sur la paie. Cette façon de procéder permet d'assurer la bonne séparation des tâches entre la mise à jour des dossiers et le service de la paie. Les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie, les avantages et autres rajustements de la rémunération ne sont effectuées que par le personnel autorisé.

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un plan annuel de formation et de sensibilisation aux politiques pour les directions d'écoles, les concierges, le personnel de soutien.
- La direction devrait élaborer des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.
- Le secteur devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif du personnel et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.
- La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil sont traitées conformément aux modalités du régime.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages auprès du personnel, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.

Gestion financière

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

- Les rôles et responsabilités du personnel du secteur sont clairement définis dans les descriptions de postes et la structure de communication est reflétée par l'organigramme de l'organisation qui est mis à jour régulièrement. Le personnel possède les titres appropriés et l'expérience pertinente lui permettant d'accomplir ses tâches.
- Le secteur des affaires est composé de cinq services : les finances, les achats, la rémunération, les services informatiques et le transport. Le secteur des affaires (excluant la rémunération, l'informatique et le transport) est composé de dix personnes. Cette structure permet de garantir une répartition claire des tâches au sein du service en ce qui a trait à la préparation des rapports et à l'autorisation des dépenses.
- Le processus d'établissement annuel du budget du Conseil scolaire est transparent, clairement communiqué et bien documenté. Il incorpore les observations de tous les principaux intervenants, à l'exception de la collectivité locale.
- Le Conseil tient à minimiser la marge d'erreur dans ses prévisions. Les effectifs sont donc suivis de près tout au long de l'année mais plus particulièrement entre les mois de mai et septembre. Une fois l'année scolaire débutée, on compare les prévisions avec les effectifs réels. Le Conseil budgète de façon conservatrice pour ne pas manquer de fonds. En date de la revue opérationnelle, pour l'année courante, on comptait quinze élèves de plus que les prévisions au palier élémentaire et un élève de plus au secondaire.
- Le conseil scolaire utilise un système financier intégré (SAP) pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Ce système intègre le grand livre général (GLG), les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget et les modules d'approvisionnement. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction.
- Le Conseil scolaire utilise uniquement les TEF pour la paie et ses transactions avec les fournisseurs. Le Conseil s'est assuré qu'il fait affaire uniquement avec fournisseurs qui ont la capacité d'accepter les TEF.

Recommandations

- Le secteur devrait envisager d'établir un plan annuel de formation et de sensibilisation aux politiques pour le personnel du conseil.
- La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification suivant les recommandations du ministère et recruter des membres externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification.
- La direction des affaires devrait envisager s'assurer que les lettres de recommandations du vérificateur soient présentées aux conseillères et conseillers scolaires et qu'un suivi soit fait par rapport aux recommandations du vérificateur.
- La direction devrait envisager de mettre 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.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le secteur des immobilisations, de l'entretien et de la planification a adopté un grand nombre de pratiques exemplaires dans l'exécution de ses activités de conciergerie et d'entretien. Il convient de souligner les pratiques suivantes :

- Le SIEP relève de la directrice de SIEP, qui supervise les fonctions de la planification de la réfection et des immobilisations et des services d'entretien et de conciergerie. Le SIEP compte une équipe de 15 personnes divisées en trois services
- Le personnel clé du secteur possède les titres professionnels et une expérience sur le terrain pertinente. Ils font partie de divers comités provinciaux afin de se tenir au courant des pratiques exemplaires et des nouvelles lignes directrices.
- Le conseil a conçu un modèle d'affectation du personnel chargé des services de conciergerie qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources pour mettre en œuvre les normes et pratiques du conseil scolaire en matière de nettoyage. L'affectation du personnel de conciergerie est basée sur les pieds carrés des

édifices, le nombre d'élèves, la présence de locataires et le taux d'occupation de l'édifice. Cette formule est optimisée grâce à de postes fractionnés et au partage de concierges dans certaines écoles.

- Une pratique exemplaire du secteur est l'enregistrement de la majorité des sessions de formation lors de l'ouverture d'une nouvelle école. Ceci assure que de la formation pertinente existe pour le personnel d'entretien du SIEP tout en minimisant les coûts de formation future. Ceci assure aussi que le personnel est bien formé sur l'utilisation et l'entretien des systèmes dans l'école.
- Le conseil a mis en place un système d'achat central pour standardiser les produits qui sont achetés par le conseil et pour minimiser les frais de transport. Le gestionnaire au fonctionnement des édifices en collaboration avec le fournisseur et le gestionnaire des achats a développé un catalogue détaillant la liste des produits disponibles, leurs prix (négociés par le conseil), leur efficacité, etc.
- Le secteur garde à jour des fiches de renseignement pour toutes les écoles du conseil. Ces fiches contiennent les caractéristiques des écoles incluant la capacité. La collectivité utilise les installations scolaires, mais ce n'est pas une occupation à plein temps. Les fonds reçus pour l'utilisation servent à couvrir les frais supplémentaires encourus.

Recommandations

- La direction devrait envisager de s'assurer que les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations sont consignés dans un plan annuel du service qui correspond au plan d'amélioration annuel du conseil et qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprendrait des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.
- Le secteur devrait envisager d'établir un plan annuel de formation et de sensibilisation aux politiques pour le personnel du conseil.
- Le conseil devrait envisager d'élaborer un processus qui assure le respect de ces politiques et les nouvelles législations.
- Le conseil devrait envisager de préciser les rôles et responsabilités du personnel du secteur dans le but de s'assurer que ceux-ci soient bien documentés.
- La direction, avec la participation des gestionnaires du secteur, devrait envisager de formaliser le processus du développement d'un plan de formation pour le personnel du secteur.

- La direction devrait continuer les initiatives entreprises pour la recherche d'un nouveau système de bons de travail qui rationaliserait la gestion, la répartition, le suivi et la communication des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'élaborer de la documentation qui décrit les normes de nettoyage et élaborer un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats dans le but d'assurer des standards normalisés en ce qui a trait au nettoyage des écoles.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation.
- Le conseil scolaire devrait s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au comité exécutif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.
- La direction devrait demander si possible aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.
- Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner les pratiques d'achats dans le but de s'assurer qu'ils appuient les objectifs de conservation de l'énergie de chaque école.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique précise et une procédure pour faire parvenir l'information essentielle aux parents lorsqu'une situation d'urgence se présente.
- Le conseil scolaire devrait établir une liste à jour permanente des fournisseurs qui comprend les prestataires de services professionnels disponibles ce qui encouragerait des économies de temps.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le CSDCSO a été créé le 1er janvier 1998 lors de la création des conseils scolaires de langue française. Basé à Toronto, le conseil dessert les villes de : Barrie, Borden, Brampton, Burlington, Guelph, Hamilton, Kleinburg, London, Mississauga, Niagara Falls, Oakville, Orangeville, Oshawa, Penetanguishene, Richmond Hill, St. Catharines, Sarnia, Toronto, Waterloo, Welland et Windsor. De part sa situation géographique, le conseil a établi un bureau régional à Welland, pour aider au fonctionnement opérationnel du conseil.

Le CSDCSO a trente-huit écoles, donc 29 écoles élémentaires et 9 écoles secondaires, sur un territoire de 68 180 km². Le bureau du conseil étant situé à Toronto, et l'école la plus éloignée est située à environ 360 km. Ces distances présentent des défis particuliers pour la communication et les réunions face-à-face, en particulier durant l'hiver. Le CSDCSO dessert actuellement une population composée de 7 700 élèves du palier élémentaire et secondaire. En raison de l'éloignement du conseil scolaire par rapport aux écoles du conseil, les élus, le conseil administratif et les directions d'écoles doivent effectuer des déplacements lors de formations et conférences du conseil ou entre les douze conseils de langue française.

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

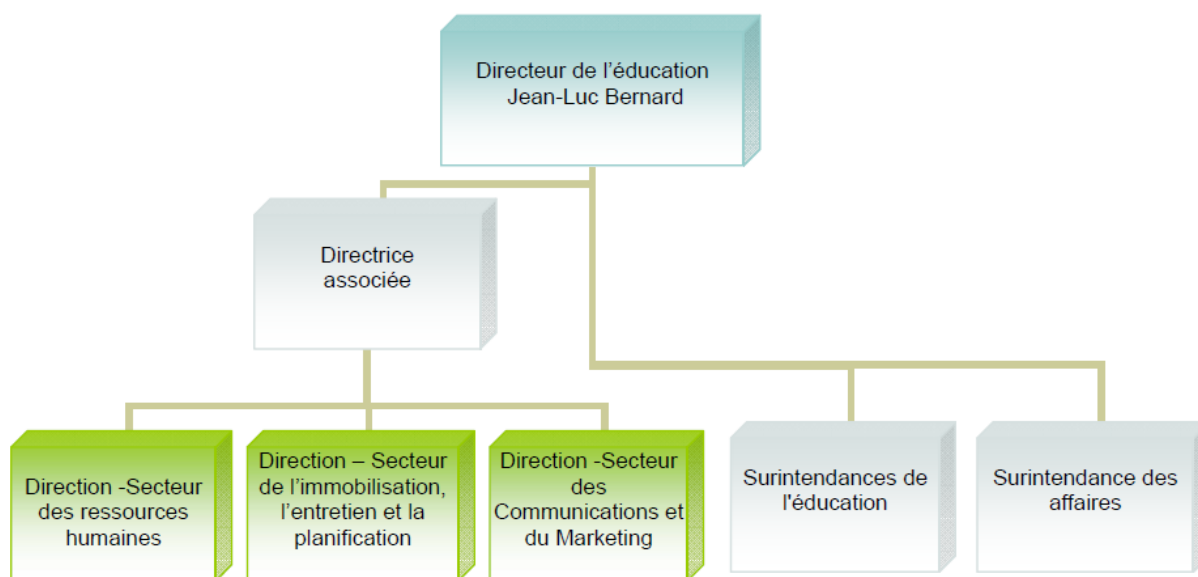


Tableau 1

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La vision du conseil est la suivante « Un Conseil et des écoles dédiés d'abord aux élèves et leur offrant une formation

- influencée par des valeurs éducatives orientées par l'éthique, l'engagement et l'effort, la générosité et le partage et le respect de la diversité culturelle;
- où les processus d'apprentissage et les compétences visées sont d'une excellente qualité et susceptibles de rendre les élèves aptes à actualiser leur projet de vie dans une société moderne;
- où le personnel sera outillé afin de participer activement à créer les conditions optimales à notre réussite collective ».¹

Le plan stratégique du conseil scolaire pour 2008-2009 est composé de quatre grands objectifs du conseil :

- La communauté d'apprentissage professionnelle
- L'actualisation du projet éducatif
- Les effectifs scolaires : le recrutement et la rétention
- La mise en œuvre du Cadre d'imputabilité et de responsabilisation

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

1.3 Rendement des élèves

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

Pour améliorer le rendement des élèves, le conseil a entrepris les initiatives de soutien suivantes pour l'année 2008-2009 :

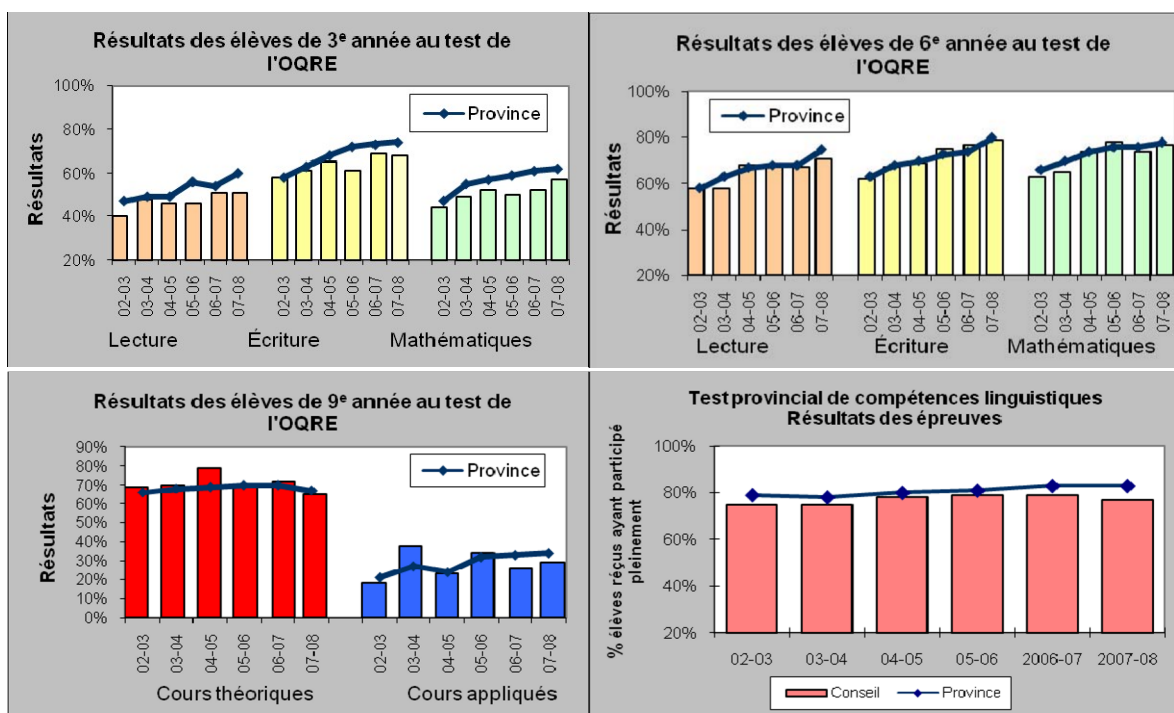
¹ Source : Plan Stratégique 2008-2009 du Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest

- Au palier secondaire (de la 7^{ème} à la 12^{ème} année) le conseil a mis l'accent sur la réussite des élèves, en particulier assurer une meilleure transition pour les élèves de la sixième année à la septième année ainsi que de la huitième année à la neuvième année et les majeures hautes spécialisations.
- Au palier élémentaire (de la maternelle à la 6^{ème} année) la direction a identifié trois objectifs : la transmission de la langue et de la culture, l'apprentissage et le rendement des élèves, l'évaluation, la différenciation pédagogique et le curriculum.

Pour l'ensemble du Conseil, les priorités suivantes ont été identifiées :

- Lecture – stratégies de compréhension du texte
- Communication - développement du vocabulaire oral
- Littératie dans toutes les matières, visant particulièrement le développement de la compétence à communiquer
- Gestion de données
- Différenciation pédagogique

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



1.4 Sommaire financier

Le budget que présente le conseil scolaire au ministère est toujours équilibré. Cet équilibre est possible en partie grâce à l'utilisation d'une partie de la réserve pour fonds de caisse ou grâce à l'augmentation de ce fond de caisse dépendent des années.

Pour l'année 2008-2009, le conseil scolaire a approuvé un budget total de 104,390,286 \$ pour les revenus et 104,390,272 \$ pour les dépenses. Ce budget confirme l'engagement du CSDCSO envers la réussite scolaire des élèves. En effet, la répartition des dépenses montre que 73% des ressources financières du conseil sont consacrées à la réalisation des activités pédagogiques.

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

Résumé de l'information financière (Revenus)

Revenus	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Subventions générales	74,669,988 \$	83,426,814 \$	89,885,647 \$
Impôt local	18,743,004 \$	18,555,940 \$	18,625,570 \$
Revenus du conseil scolaire	4,503,715 \$	2,896,924 \$	661,589 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	3,539,245 \$	3,098,744 \$	2,974,689 \$
Total des revenus (annexe 9)	101,455,952 \$	107,978,421 \$	112,147,495 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Dépenses de fonctionnement	92,706,709 \$	98,794,578 \$	103,886,257 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	7,814,418 \$	9,782,094 \$	8,862,362 \$
Virement à/de la réserve	934,826 \$	-598,246 \$	-601,124 \$
Total des dépenses	101,455,953 \$	107,978,426 \$	112,147,495 \$

Dépenses	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Gratifications de retraite	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour les fonds de caisse	1,022,041 \$	1,032,232 \$	727,490 \$
Activités scolaires	0 \$	0 \$	0 \$
CSPAAT	263,303 \$	263,303 \$	263,303 \$
Divers	1,831,930 \$	1,789,953 \$	1,493,571 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	13,533,593 \$	13,202,964 \$	13,202,964 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	0 \$	0 \$	0 \$
Total des fonds de réserve	16,650,867 \$	\$16,288,452	15,687,328 \$
Réserve pour dépenses de classe	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0 \$	0 \$
Réserves pour écoles élo	0 \$	0 \$	0 \$
Installations destinées aux élèves	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour l'amélioration des programmes	0 \$	0 \$	0 \$
Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0 \$	0 \$
Autres revenus reportés de fonctionnement	0 \$	0 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	106,919 \$	0 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition - autre	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve CPM/CPC	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	0 \$	0 \$	0 \$
Autres revenus reportés d'immobilisations	0 \$	0 \$	0 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	\$189,671	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	\$274,761	0 \$
Total des revenus reportés	106,919 \$	464,432 \$	0 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	16,757,786 \$	16,752,884 \$	15,687,328 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

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

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	2002-03 Actual	Prévisions révisées 2009-10
EQM de l'école de jour – élémentaire	4,368	5,509
EQM de l'école de jour – secondaire	1,393	1,552
Effectif total de l'école de jour	5,761	7,034

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-10
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	39%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	64%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	21.78	21.46
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	25%	100%
Pourc. de classes à années multiples	37%	38%

Personnel

Personnel	2003-04	2009-10
Enseignantes et enseignants	436	599
Aides-enseignantes et aides-enseignants	39	66
Autres personnes-ressources pour les élèves	55	96

Personnel	2003-04	2009-10
Personnel administratif de l'école	41	47
Personnel de bureau de l'école	41	51
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	68	96
Autre personnel hors classe	46	40
Total du personnel	726	996
Rapport élèves-enseignant	1:13	1:12
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	126	141.6
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	75.1%	75.6%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-10
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	5,532,986 \$	8,524,687 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	4,098,765 \$	7,041,957 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	1,434,221 \$	1,482,730 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-10
Nombre d'écoles	42	45
Effectif total de l'école de jour	5,761	7,034
Capacité totale (places)	10,811	13,677
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	53.3%	51.4%
Superficie du conseil scolaire (km2)	68,140	68,140

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

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

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

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

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

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

Processus de prise de décision

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le Conseil scolaire a adopté une structure de gestion appropriée, composée de conseillères et conseillers scolaires et d'un comité exécutif. La délimitation des rôles et responsabilités de chacun, entre les élus et le comité exécutif est claire et respectée. Le rôle du Conseil comprend, entre autre, l'établissement des politiques, qui servent de guide au comité exécutif.

Le Conseil a nommé un président du Conseil, et un vice-président. Le Conseil est composé de 12 conseillères et conseillers scolaires chevronnés. Le Conseil a aussi 2 élèves conseillers scolaires. Les conseillères et conseillers sont élus pour un mandat de quatre ans. Les élus ont une expérience appropriée à leur fonction. De plus, le conseil a établi un siège social, situé à Toronto, un bureau satellite situé à Welland et un autre bureau satellite situé à Burlington pour aider au fonctionnement du conseil.

Le Conseil utilise les comités pour assurer le bon respect des politiques au conseil. Le Conseil a 5 comités permanents, et des comités ad hoc mis en place pour traiter de besoins temporaires, tels que la construction d'une nouvelle école. Chaque conseillère et conseiller représente une région du conseil et est membre des différents comités du conseil. Les comités permanents du Conseil sont les suivants : le comité consultatif de l'enfance en difficulté, le comité sur les garderies, le comité sur les communications, le comité consultatif régional, et le comité sur l'accessibilité. Chaque comité permanent a une description détaillée de son mandat, responsabilités et représentation, ce qui assure le bon suivi du modèle de gestion du Conseil.

Actuellement le Conseil a treize comités ad hoc. Le directeur de l'éducation ou le chef de service de chacun des comités agit comme personne ressource du comité et utilise ce comité comme première étape pour les prises de décisions relatives à son service.

Les membres du comité exécutif sont le directeur de l'éducation, le directeur des ressources humaines, les deux adjoints à la surintendance, la surintendante des affaires, la directrice des communications et du marketing, la directrice associée, la directrice de l'immobilisation, de l'entretien et de la planification, les deux surintendances de l'éducation et l'adjointe administrative de la direction de l'éducation. Le comité exécutif élabore et met en œuvre les plans et les procédures de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : l'amélioration du rendement des élèves de la 1^{re} à la 12^e année.

La formation des conseillères et conseillers est offerte par l'association des conseillères et des conseillers des écoles publiques de l'Ontario (ACÉPO). Le Conseil assiste aux forums du Ontario Public School Boards' Association (OPSBA) et participe au développement professionnel. Les élus sont encouragés à assister à des formations qu'ils identifient selon leurs besoins. La formation des membres du Conseil est également offerte de façon annuelle, et selon les besoins identifiés.

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

Les membres du conseil scolaire sont résolus à offrir des programmes et des services complets afin de favoriser l'amélioration du rendement des élèves. Le but premier du conseil est l'apprentissage et le rendement des élèves. À partir de cela, le conseil établit un plan stratégique annuel basé sur quatre principes directeurs : La communication, le leadership, la valorisation et la planification. Pour la planification annuelle, l'équipe des cadres se rencontre et détermine les défis et difficultés encourus au courant de l'année précédente pour ensuite établir des améliorations pour le plan opérationnel. Le conseil a aussi établi des forums ouverts avec différents groupes de tous les secteurs du conseil, incluant les directions et directions adjointes des écoles pour établir les bases de son cadre d'imputabilité et de responsabilisation professionnelle. Le conseil établit

des valeurs (cohérence, collaboration et respect des différences) et des principes directeurs énoncés ci-dessus qui s'appliquent tant aux écoles qu'aux secteurs. Chaque secteur et chaque école doit élaborer son plan annuel d'amélioration à la lumière de données en lien avec le cadre d'imputabilité qui sert de toile de fond. Sur un cycle de trois ans, des sondages viennent vérifier le degré de mise en œuvre du cadre d'imputabilité du conseil. Les données de ces sondages doivent être analysées et revues par les différents secteurs dans l'élaboration de leur plan. Les sondages suivent le cycle : membres du personnel (année 1), parents (année 2) et élèves (année 3). Le cycle reprend à l'année 1 en 2009-2010.

Actuellement, la planification stratégique du Conseil suit un processus rigoureux annuel et est reflétée dans le document « Pas à pas vers la réussite » publié en 2005 pour le cycle 2005-2008 et dont une version 2009-2012 est sous presse.

Une fois le plan stratégique finalisé, les membres du comité exécutif travaillent ensemble pour réorganiser leurs priorités individuelles et développer un plan d'action. Ce plan détaille les activités et les personnes qui en sont responsables, lié à chacune des priorités stratégiques établies. Ce plan est utilisé comme plan opérationnel pour tout le conseil, et sert de base à chacune des directions de service dans la création de leur plan annuel.

Au cours de l'année, on présente des rapports dans le but d'évaluer les résultats et les progrès du plan d'amélioration. A la fin de l'année, on produit un rapport dans le but d'évaluer le processus mise en place durant l'année.

Le plan stratégique du conseil est appuyé par le plan d'amélioration élaboré par chacune des écoles des paliers élémentaire et secondaire. Le plan d'amélioration du conseil est établi par les cadres en collaboration avec les membres des services pédagogiques, les services aux élèves et les surintendances de l'éducation. Les objectifs décrits dans le plan d'amélioration du conseil scolaire sont appuyés par des initiatives spécifiques qui ont des échéances précises et des indicateurs de réussite.

Processus de prise de décision

Le modèle de gestion du conseil scolaire est appuyé par une relation transparente fondée sur la collaboration entre le directeur de l'éducation et le président du Conseil scolaire. La bonne entente favorise la communication ouverte et contribue à rendre le processus de prise de décision et l'élaboration de l'ordre du jour plus efficace.

Le processus décisionnel du conseil est le même dans la majorité des cas. Le Conseil, un comité, ou le comité exécutif peuvent suggérer le besoin d'une résolution ou d'une décision sur un sujet particulier. Le chef du service concerné est responsable de déterminer la meilleure solution, d'après son analyse et sa connaissance de la situation

et avec l'aide du comité exécutif. Selon les cas, un rapport est envoyé au conseil qui discute d'une résolution pour approbation, où la décision finale est prise.

Les conseillères et conseillers scolaires se rencontrent neuf fois par année dans le cadre de réunions du conseil scolaire. De plus, les conseillères et conseillers scolaires participent aux réunions des comités dont ils sont membres. Pour établir l'ordre du jour des réunions du Conseil, le directeur de l'éducation suit la politique établie sur la procédure des assemblées délibérantes, et établit une première ébauche qui est revue et modifiée avec le président du Conseil. Une fois établi, l'ordre du jour et les rapports sont envoyés aux membres du Conseil pour la réunion mensuelle du Conseil. Lors des réunions du Conseil, des décisions sont prises pour chaque item basé sur la documentation envoyée avant la date de réunion.

Entre les réunions du Conseil, des fiches de renseignement sur divers dossiers d'ordre informatif sont distribués aux conseillères et conseillers qui sont responsable de se familiariser avec les points à aborder. Suite à la réunion du Conseil, une liste des décisions prises par le Conseil est dressée et envoyée au comité exécutif dans le but de faire un suivi administratif et pour préparer l'ordre du jour de la prochaine réunion.

La révision des politiques est suivie de près par les conseillères et conseillers scolaires. Les révisions sont préparées par le comité exécutif. Elles sont soumises au comité consultatif régional pour fins d'étude. Un rapport avec les suggestions est soumis au conseil scolaire pour approbation. Les politiques sont mises à jour selon le besoin. Il n'existe pas d'horaire établi pour la révision, par contre le conseil souhaite revoir toutes les politiques dans l'espace de cinq ans.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La structure organisationnelle du conseil a été clairement définie entre la responsabilité des élus, du comité exécutif et des directions d'écoles. Les mandats pour chaque comité et du comité exécutif sont clairement établis ce qui semble faciliter l'organisation de l'équipe administrative et du conseil scolaire et son fonctionnement efficace.

Toutes les opérations du conseil sont gérées par les secteurs suivants : secteur de l'éducation, secteur des affaires, secteur des ressources humaines, secteur des communications, secteur de la direction et le secteur des immobilisations, de l'entretien et de la planification. Il existe une entente et une collaboration entre les membres du comité exécutif qui permet le bon fonctionnement du conseil.

Au sein du conseil scolaire, les conflits ou perceptions de conflits d'intérêt peuvent être une réalité, de par la taille des communautés dans lesquelles le conseil est présent. Pour remédier à cette réalité, le conseil est très proactif et a mis en place des politiques qui soulignent le respect des conflits ou perceptions de conflits d'intérêts. Des directives à partir du code d'éthique, sont mises en place pour les élus et pour les procédures

d'embauche et de recrutement. D'autre part, les conflits ou perceptions de conflits d'intérêt doivent être déclarés par les conseillères et conseillers à chaque réunion du Conseil.

Le conseil a lancé une initiative pour mettre en place un plan de relève. Pour la préparation de la relève, une clause dans le contrat du directeur de l'éducation a été incluse. Lorsqu'un poste, telle que le poste du directeur de l'éducation s'apprête à se libérer, un rapport est présenté au Conseil et une liste de noms d'employés suggérés pour la relève est également soumise.

Le conseil a identifié un besoin de relève du directeur de l'éducation qui a l'intention de partir à la retraite. Cette pratique permet au conseil d'avoir un plan de relève complet et réfléchi, qui assurera le remplacement. Par contre, aucun plan n'a été établi pour assumer la relève des cadres supérieurs.

Un des défis du conseil est pour l'embauche des postes des secteurs. Le bassin d'embauche est petit et le territoire immense, c'est un défi pour le conseil de trouver des candidats prêts à se déplacer dans une autre région. Par exemple, il est difficile de s'assurer d'avoir assez de gestionnaires pour remplir les fonctions du secteur des immobilisations, entretien et planification. Pour y remédier, le conseil encourage fortement l'utilisation d'un système de mentorat.

L'organigramme du conseil est tenu à jour. Le site web ne donne pas accès à l'organigramme. Par contre, les coordonnées de tous les responsables de secteur et leur adjoint ou adjointe sont disponibles.

Participation des intervenants

Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent l'importance de créer des liens avec la collectivité, les autres conseils, les parents et les élèves. Les conseillères et conseillers scolaires participent dans les activités de leurs régions. Leurs coordonnées sont mentionnées dans le bulletin des écoles pour que les parents soient au courant de leur présence dans la communauté scolaire. Ils visitent les écoles selon les activités. Le conseil s'assure qu'au moins 4 réunions du conseil ont lieu en région dans le but de garder une présence et de visiter les régions durant l'année scolaire.

Dans l'ensemble, les élus sont très impliqués dans leur communauté. Ils siègent à des associations francophones et communautaires. L'implication au niveau de la communauté des conseillères et conseillers scolaires, des directions d'écoles, et des membres du conseil exécutif est importante. Une communication à chaque école est envoyée détaillant les activités du Conseil, et un lien étroit est gardé entre chaque conseillère ou conseiller et chaque conseil d'école.

Le Conseil reconnaît que les communications constituent une composante essentielle de sa mission, et il est appelé à communiquer avec les citoyens, les organismes de son milieu, les élèves et leurs parents à qui il offre des services éducatifs. Différentes voies de communication, comme les bulletins d'information des écoles, les communiqués de presse, l'affichage sur le site web et les courriels, contribuent à la participation des intervenants clés durant toute l'année.

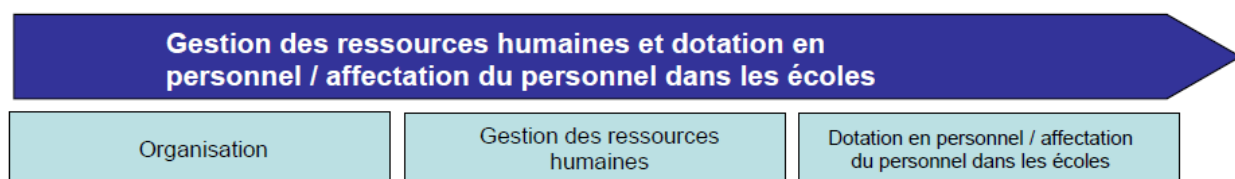
Le conseil scolaire utilise son site web public pour transmettre aux groupes constitutifs externes de l'information concernant ses politiques, le rapport annuel de la direction de l'éducation ainsi que ses rapports financiers.

La direction de l'éducation du conseil scolaire participe activement à différentes tribunes provinciales et nationales, y compris les suivantes : Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques (CFORP), Centre francophone de Toronto (CFT), Comité consultatif provincial sur la résolution formelle des différends dans le cadre des programmes et des services offerts aux élèves ayant des besoins particuliers – ministère de l'Éducation, Groupe de travail sur la révision du curriculum à l'élémentaire de l'Ontario – ministère de l'Éducation, Regroupement national des directions générales en éducation (RNDGÉ), conseil ontarien des directions de l'éducation de langue française (CODELF), le conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE), etc. Ainsi, le conseil scolaire apprend quelles sont les pratiques exemplaires et les partage avec tous ses services.

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un calendrier de révision des politiques grâce auquel on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.
- Le conseil devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé pour tous les cadres du conseil dans le but de renforcer les initiatives déjà prises par le conseil.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le Secteur des ressources humaines endosse pleinement la vision du conseil et le cadre d'imputabilité qui en découle. L'élaboration du plan annuel d'amélioration du

secteur des ressources humaines est développée à partir des résultats du sondage auprès des employés du conseil pour recueillir les perceptions sur différentes valeurs et les principes directeurs qui servent de toile de fond au conseil. À partir des résultats du sondage, le service détermine ses trois principales forces et ses trois principaux défis qui sont ensuite incorporés dans le plan annuel d'amélioration du secteur. Le secteur se donne un échéancier pour traduire la réalisation de ses objectifs, qui sont suivis lors des réunions mensuelles du secteur.

Le directeur du service des ressources humaines remet ce plan d'amélioration au directeur de l'éducation. Ce plan comprend les activités qui seront entreprises pour chacun des résultats globaux visés par le cadre d'imputabilité du conseil, ce qui assure un lien entre les priorités du conseil et les priorités du secteur des ressources humaines. Pour chaque objectif identifié, les stratégies, les indicateurs de réussite, le cadre responsable, et la date d'échéance sont décrits. Le directeur du secteur des ressources humaines rencontre le directeur de l'éducation et discute des progrès et de l'avancement du plan pour s'assurer que les échéances établies sont respectées. De plus, le secteur des ressources humaines tient des réunions pour s'assurer de la mise en pratique du plan annuel ainsi que le progrès sur les mandats octroyés dans le plan d'amélioration.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le secteur des ressources humaines est composé de 10 personnes (directeur des ressources humaines, trois gestionnaires, deux adjointes administratives, une agente et trois commis). Les descriptions des tâches ont été développées et sont révisées selon le rôle du secteur des ressources humaines. L'organigramme du conseil comprend le secteur des ressources humaines et il est mis à jour de façon annuelle.

Le directeur du secteur des ressources humaines et son équipe possèdent les titres et l'expérience nécessaires à leur fonction. Le directeur assiste régulièrement à des conférences sur les ressources humaines et siège à des comités provinciaux dont les membres traitent de questions relatives à la gestion des ressources humaines et des relations de travail.

Surveillance et communication des politiques

Le secteur des ressources humaines est responsable d'une liste exhaustive d'environ 20 politiques et directives administratives internes qui comprennent notamment : l'embauche et l'évaluation du personnel, les mesures disciplinaires, la santé et la sécurité du personnel, l'assiduité et l'absentéisme, la discrimination et le harcèlement, la vérification des antécédents criminels, les congés. Certaines de ces politiques ont été développées en étroite collaboration avec le secteur de l'éducation. Elles sont normalement aussi présentées pour rétroaction au comité de travail en éducation avant d'être présentées au comité exécutif et soumises à l'approbation du Conseil.

Lors de la modification ou de la création d'une nouvelle politique, le directeur la présente au comité exécutif pour approbation. Dès qu'un changement de loi ou une négociation a un impact sur une des politiques, le directeur du secteur des ressources humaines révisé ou crée la politique et les directives administratives nécessaires. La plupart des politiques ont été revues au moins une fois depuis leur création et sont accompagnées des directives administratives qui en découlent.

À chaque rentrée scolaire, une session d'orientation est offerte conjointement par le secteur de ressources humaines et le service de la paie à l'intention du nouveau personnel enseignant. On explique aux enseignantes et aux enseignants nouvellement embauchés les politiques relatives aux ressources humaines pendant leur orientation. Tout le personnel peut consulter ces politiques dans le cartable des politiques de chacune des écoles, ou sur le site web du conseil scolaire. Lorsqu'une nouvelle politique est mise en place, le personnel est mis au courant par le secteur des ressources humaines ou les directions d'écoles sous forme de note de service. Si cette politique exige une formation particulière, elle est organisée par le secteur des ressources humaines. Les réunions du personnel des écoles sont utilisées pour informer le personnel des nouvelles politiques et des directives administratives qui en découlent. Les syndicats sont également informés lorsqu'une nouvelle politique est mise en place. Le processus établi par le conseil scolaire pour l'élaboration et la consultation quant aux politiques et aux directives administratives est respecté.

Le Conseil offre de multiples formations à ses employés. Le personnel enseignant et l'ensemble des directions d'école et des directions adjointes reçoivent toutes les formations prescrites par le ministère, suivant un plan annuel de perfectionnement préparé par le Secteur de l'éducation en collaboration avec le personnel à la direction des services pédagogiques et des services aux élèves. Il y a également des formations à l'intention des aide-enseignantes, des éducateurs et éducatrices spécialisés offertes par les services aux élèves. Par contre, les concierges, le reste des membres du personnel de soutien ne reçoivent pas de formations de façon régulière, organisées par le secteur des ressources humaines. Le personnel n'est pas directement impliqué dans la planification des formations, par contre le personnel enseignant a l'occasion de s'impliquer en recevant le grand calendrier de formation qui est gardé dans chaque région.

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un plan annuel de formation et de sensibilisation aux politiques pour les directions d'écoles, les concierges, le personnel de soutien.

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.	Oui

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Il existe des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité comprenant des politiques et modalités pour appuyer le personnel et réduire au minimum le coût de l'absentéisme.	Oui
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
Les données sur le personnel sont en synchronisation automatique entre le conseil et les sociétés externes comme le RRE et le RREMO et le(s) fournisseur(s) de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
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?
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés sont menées régulièrement.	Oui
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne.	Non

Recrutement du personnel

L'embauche et le recrutement du personnel sont gérés de façon annuelle et centralisés par le bureau du secteur des ressources humaines du conseil scolaire. Le conseil a un guide de fonctionnement qui décrit les politiques et un processus détaillé en place sur le recrutement et l'embauche du personnel cadre ou administratif et du personnel enseignant et de soutien qui définissent les critères de sélection, le processus d'affichage d'un poste, le processus et les procédures de sélection, et certaines modalités administratives.

Le processus de recrutement est supervisé par le secteur des ressources humaines et les surintendances de l'éducation. Pour assurer le respect des politiques, le secteur des ressources humaines est présent à toutes les étapes du processus d'embauche. Dans l'ensemble, le conseil a des difficultés à recruter du personnel qualifié pour certains postes spécialisés.

Les postes offerts à l'échelle du conseil sont affichés sur de multiples ressources disponibles : site web du conseil, lieux de travail, et sites web externes « Education Canada » et « Workopolis ». L'équipe des ressources humaines est aussi présente aux foires de la faculté d'éducation de plusieurs universités à travers la province et ailleurs au Canada (telle que l'université de Moncton au Nouveau Brunswick et plusieurs universités du Québec), et ce à tous les ans.

Le processus de sélection est le même pour tout le personnel. Pour chaque embauche, un comité de sélection est établi. La composition du comité de sélection varie selon les postes et peut inclure : des directions d'école à la retraite pour le personnel enseignant et de soutien éducatif, la direction ou direction adjointe d'école, les membres du comité exécutif.

Le directeur du secteur maintient l'uniformité du processus de recrutement et de sélection du personnel en établissant des critères d'évaluation officiels qui sont décrits dans la politique de recrutement, et utilisés par le comité de sélection. Une vérification des références des candidates et candidats éventuels est effectuée, et chaque candidate ou candidat est responsable de soumettre ses renseignements personnels et son rapport d'antécédents criminels. Les candidates et candidats sont choisis à la lumière de leurs compétences, expériences et qualifications ainsi que les exigences du poste. Les candidats passent une évaluation au niveau du français oral et écrit et pour l'anglais également seulement quand le poste exige l'autre langue officielle. Une fois que le conseil recommande l'embauche d'une candidature, une trousse d'orientation est envoyée à la personne retenue.

Relations de travail

Le conseil scolaire a négocié des conventions collectives différentes avec les syndicats représentant le personnel enseignant, le personnel de soutien, et le personnel d'entretien. Le directeur du secteur des ressources humaines est impliqué dans toutes les négociations avec les syndicats. Le conseil retient les services d'un avocat externe pour l'appuyer dans cette tâche. La surintendante des affaires est également membre des comités de négociation ainsi qu'un autre membre du comité exécutif qui varie selon le syndicat concerné. Les membres du comité de négociation se préparent adéquatement pour la négociation des conventions collectives. Il existe de bonnes relations entre le conseil scolaire et les syndicats. Les problèmes mineurs qui existent sont résolus rapidement.

Une procédure très détaillée pour les griefs, a été mise en place dans les conventions collectives. Il existe un cahier d'interprétation, qui est une mécanique interne de gestion pour le secteur. La procédure des plaintes permet aux membres du syndicat de rencontrer leur superviseur dans le but d'obtenir les détails du grief. Ensuite, si la plainte n'est pas réglée, le membre passe à la deuxième étape qui est d'informer le secteur des ressources humaines du problème. Ensuite le secteur va établir si une intervention peut régler la plainte. Si la plainte n'est toujours pas résolue, le membre peut aller en grief. Le processus pour les griefs au syndicat est dicté dans la convention collective.

Le directeur du secteur des ressources humaines en collaboration avec les surintendances et le gestionnaire des relations de travail, entretient de bonnes relations avec les représentants des syndicats. Pour éviter certains griefs de procédures, il s'assure que toutes les embauches et les mises-à-pied suivent les conventions collectives et les politiques du conseil. La procédure de règlement des griefs utilisée au sein du conseil scolaire est décrite dans les conventions collectives. Dans ce même respect des conventions collectives, des comités paritaires sont établis pour maintenir la communication entre les syndicats et le conseil.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil dispose de trois politiques décrivant le processus d'évaluation du personnel enseignant chevronné, du nouveau personnel enseignant et du personnel d'entretien. Ces politiques ont été développées conjointement avec le Secteur de l'éducation et respectent les attentes ministérielles en ce qui a trait au personnel enseignant. Les processus d'évaluation sont clairement définis. Les politiques d'évaluation utilisées sont mises à la disposition de tout le personnel sur le site web du conseil. Il n'y a pas de politique détaillée pour l'évaluation du personnel non-enseignant.

Le processus d'évaluation commence avec une rencontre préalable dans le but de préparer l'évaluation en identifiant les facteurs à évaluer. La direction est présente pour faire ses observations. Après la rencontre, on prépare la rédaction d'un rapport sommaire de l'évaluation, qui est remis à la personne, qui en accuse réception et ajoute ses commentaires à l'évaluation. La direction inscrit dans le plan d'organisation quel employé ou employée sera évalué et envoie son plan au conseil. Une fois l'évaluation complétée, le conseil entre l'information dans SAP.

Les surintendances de l'éducation et les directions d'école sont responsables pour le processus. Les directions d'école et des secteurs reçoivent de la formation lorsque des modifications majeures sont apportées au processus ou lorsque de nouvelles règles du Ministère sont transmises. La surintendante de l'éducation est responsable pour diriger la formation. Le secteur des ressources humaines ne s'implique que lorsque des problèmes de rendement surgissent.

Un processus différent est utilisé pour chacun des groupes du personnel du conseil scolaire. En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé « Appuyer l'excellence dans l'enseignement », le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné sur un cycle de cinq ans. Les nouveaux membres du personnel enseignant sont évalués à deux reprises dans les 12 premiers mois suivant la date à laquelle ils ont commencé à enseigner, selon le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE).

L'évaluation du rendement du personnel enseignant est réalisée par les directions d'école et les directions adjointes des écoles, et les résultats de l'évaluation sont transmis au conseil.

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

Dans tous les cas, la gestion du processus disciplinaire est centralisée. Lors des comportements fautifs, la direction d'école, la direction adjointe ou le superviseur

responsable doit toujours faire appel au secteur des ressources humaines pour un accompagnement durant tout le processus. La direction d'école ou le superviseur responsable complète un formulaire « Compte rendu d'enquête » qui est remis au secteur des ressources humaines. Une première validation de l'information est réalisée par le secteur des ressources humaines. Le secteur des ressources humaines va recommander une stratégie à suivre auprès de la direction d'école ou du superviseur responsable. La direction d'école ou le superviseur responsable va obtenir la version des faits des personnes concernées et ainsi compléter son compte-rendu d'enquête. Le secteur des ressources humaines va analyser l'information reçue, effectuer les recherches nécessaires et recommander une mesure. Après consensus, le secteur des ressources humaines rédigerait la correspondance nécessaire pour signature de la direction d'école ou superviseur responsable. La direction d'école ou le superviseur responsable remet la correspondance au membre du personnel, le cas échéant. Le secteur des ressources humaines est informé de toutes les étapes pour s'assurer que le tout soit conforme à la convention collective.

Si la situation n'est pas résolue ou s'il n'y a pas d'amélioration dans le comportement, le processus recommence mais avec des mesures disciplinaires progressives. Le processus complet de discipline progressive se trouve dans la politique des mesures disciplinaires. Ce processus permet une approche par étapes qui est la norme pour tout le conseil et pour tout le personnel.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Le conseil dispose de deux directives internes qui contiennent des détails sur l'absentéisme et les accidents de travail. Ces directives décrivent les divers congés auxquels le personnel a droit ainsi que les congés dus aux accidents de travail.

L'absentéisme est régi par la convention collective. Pour les absences prolongées, un billet médical conforme doit être présenté. S'il y a omission, le secteur des ressources humaines a plusieurs étapes à suivre dans le but de s'assurer d'obtenir un billet médical conforme. Lors d'absences prolongées, le conseil favorise un retour au travail progressif ou un travail modifié.

Les journées de maladies prises sont suivies par les employés de la paie. Aux deux semaines, les directions des écoles et de chaque secteur transmettent au service de la paie une fiche de paie indiquant toutes les absences répertoriées dans leur lieu de travail. Chaque absence doit avoir été préalablement accordée par le superviseur et le membre du personnel doit avoir complété le formulaire « Demande de congé et rapport d'absence ».

Le conseil a un programme de gratification lorsque le personnel atteint un objectif de 240 jours accumulés ou 270 jours accumulés selon la convention collective. Ce programme est disponible uniquement pour le personnel qui était en poste en 1998 et

qui ont opté de garder ce plan, Tout personnel embauché après n'a pas de gratification à la retraite.

Le conseil compare le taux d'absentéisme avec les autres conseils. D'après l'analyse du conseil, le taux d'absentéisme est comparable aux autres conseils. Le conseil a aussi remarqué que le taux d'absentéisme est plus élevé pour le personnel du groupe des services de conciergerie.

Le conseil devrait élaborer un programme complet de gestion des présences afin de régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira au directeur du secteur des ressources humaines une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant un renforcement positif au personnel et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes du personnel.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Une équipe de six personnes est responsable de la gestion des données sur la paie. L'équipe se compose de la gestionnaire de la rémunération, l'analyste de la rémunération, l'agente SAP de rémunération et trois responsables de la rémunération. La préparation de la paie relève du secteur des affaires, et non des ressources humaines. Les trois responsables de la rémunération s'occupent de la mise à jour des dossiers du personnel (concernant la paie, les avantages sociaux, et autres rajustements de la rémunération). L'agente SAP rémunération est responsable de la gestion des postes en fonction des exigences de SISO, de la mise à jour annuelle des grilles salariales des différents groupes et elle effectue les changements en masse (mises à pied durant la période des fêtes, par exemple). L'analyste de la rémunération est responsable du traitement complet d'un cycle de paie de la période de paie en cours. Cette façon de procéder permet d'assurer la bonne séparation des tâches entre la mise à jour des dossiers et le service de la paie. Les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie, les avantages et autres rajustements de la rémunération ne sont effectuées que par le personnel autorisé.

Tous les informations sur le personnel sont gérées à l'interne avec le système centralisé SAP. Chaque personne embauchée par le conseil scolaire est inscrite dans le système. La paie est directement déposée dans le compte bancaire du personnel au moyen d'un transfert électronique de fonds (TEF).

Le processus de téléchargement des données est effectué par une fiche Excel intégrée au système SAP. Une extraction du système de paie et une validation des différences d'une paie à l'autre sont faites. Ce processus de validation est en majorité manuel, et représente un effort important de l'analyste de la rémunération. La gestionnaire de la rémunération doit approuver la validation des différences avant que le traitement de paie puisse se poursuivre.

À tous les mois, l'analyste de la rémunération prépare les rapprochements de chaque compte de grand livre de la paie lesquels sont validées par la gestionnaire de la rémunération et par la suite envoyées au directeur des services administratifs pour révision et approbation finale.

Le directeur du secteur des ressources humaines a élaboré des processus efficaces pour faire en sorte que les qualifications et l'expérience du personnel fassent l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Pour le personnel syndiqué, les classifications de poste sont mises à jour selon les conventions collectives. Pour mettre à jour les classifications du personnel enseignant, le conseil utilise les données de COEQ (le conseil ontarien d'évaluation des qualifications).

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire offre à l'ensemble de son personnel permanent des plans d'avantages sociaux par l'entremise d'une tierce partie. Les employés sont remboursés pour leurs frais médicaux et dentaires selon un pourcentage défini dans chacune des conventions collectives ou politiques. Le conseil n'effectue pas de vérifications afin de s'assurer que les réclamations respectent les régimes offerts aux employés.

Le gestionnaire rédige un rapport annuel à l'intention de la direction du secteur dans lesquels l'utilisation du plan d'avantages sociaux et des statistiques démographiques est décrite, ainsi que des coûts relatifs à l'utilisation des régimes d'avantages sociaux. Le rapport inclut aussi une analyse comparative de plusieurs assureurs disponibles ainsi qu'une recommandation du gestionnaire. Le directeur du secteur des ressources humaines revoit en détail le rapport.

Le conseil scolaire fait partie d'un consortium avec 11 autres conseils scolaires de langue française pour la gestion des avantages sociaux offerts par une tierce partie. Pour le renouvellement annuel des services, le conseil regarde attentivement l'utilisation par groupes d'employés.

À la fin du cycle de paie régulier (aux deux semaines), l'analyste de la rémunération fait une extraction dans un fichier texte, lequel est transmis électroniquement au Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario dans le but de synchroniser les données. Par la suite, les écarts entre les fichiers électroniques au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et les données du conseil doivent être expliqués.

L'agente de la rémunération concilie les états de rémunération (T4) au journal de paie à la fin de chaque période de paie ce qui apporte des économies de temps lors de la conciliation annuelle. Une conciliation semblable est faite au niveau du régime de retraite à l'aide d'un fichier Excel.

Surveiller la satisfaction du personnel

Dans le cadre d'imputabilité et de responsabilisation du Conseil, un sondage général a été envoyé au personnel enseignant et non-enseignant il y a trois ans. Le sondage ne mesure pas la satisfaction du personnel quant à un secteur mais permet de recueillir les perceptions des employés du secteur ainsi que la perception de divers groupes d'employés du conseil quant à la mise en œuvre du cadre d'imputabilité et de responsabilisation professionnelle. De plus, à partir des données recueillies, on retrouve des indicateurs de l'opinion des employés selon leur sentiment d'appartenance au niveau du conseil et de leur secteur respectif en lien avec les valeurs et les principes directeurs énoncés.

Des entrevues de fin d'emploi ont lieu entre le directeur de l'éducation et le personnel non syndiqué. L'entretien avec les employés qui quittent demeure confidentiel et n'est pas partagé avec les ressources humaines. Si une entrevue de départ n'a pas lieu, un questionnaire est rempli par l'employé et remis au directeur de l'éducation. Pour les employés syndiqués une entrevue informelle peut avoir lieu à la discrétion du directeur d'école impliqué. Les résultats de ces entrevues ne sont pas répertoriés et les détails ne sont pas partagés. On encourage le conseil à continuer de mettre en place des processus pour surveiller la satisfaction du personnel.

Recommandations

- La direction devrait élaborer des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.
- Le secteur devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif du personnel et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.
- La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil sont traitées conformément aux modalités du régime.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages auprès du personnel, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

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

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
Systèmes et processus pour surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.	Oui
La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
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 a mis en place un processus détaillé d'affectation annuelle du personnel. La surintendance de l'éducation responsable pour la dotation collabore avec le secteur des affaires afin d'estimer l'affectation du personnel enseignant à l'aide d'une formule qui tient compte des politiques du ministère et des directives du Conseil. Les procédures de dotation reposent sur les facteurs suivants : le nombre et les fluctuations d'effectifs, les subventions de base, les subventions à titre spécifique, les enveloppes budgétaires, les attentes du Ministère, les distances, l'espace disponible, les besoins particuliers de chaque école et de chaque communauté, et le temps de préparation. La procédure de dotation du personnel fait partie intégrante des conventions collectives avec chacun des groupes du personnel.

Au mois de décembre, la surintendance des affaires complète une vérification de la formule dans le but de s'assurer que la formule est valide en prenant les effectifs actuels et complète le calcul du nombre de personnel requis. L'affectation est revue au comité exécutif avant d'être présentée au Conseil dans le cadre du budget. On compare ensuite les résultats avec les besoins réels. Ensuite, au mois de février, elle est utilisée au niveau des écoles et ensuite validée dans le but d'assurer que chaque école ait la dotation nécessaire.

À compter du mois de mai, les effectifs prévus sont vérifiés de façon hebdomadaire par les surintendances de l'éducation et la surintendance des affaires et la dotation est révisée selon les nouveaux besoins identifiés lors de la révision. La surintendante des affaires valide la dotation planifiée en lien avec le budget. Une fiche de contrôle est

préparée et ensuite sert à mettre à jour le budget annuel. Il faut noter qu'en aucun cas le conseil s'est retrouvé avec du personnel enseignant en surplus. Avec leurs révisions hebdomadaires, le conseil a su s'assurer que la dotation comble les besoins des effectifs réels des écoles.

Ensuite une fois l'année scolaire commencée, la dotation est toujours surveillée par les surintendances de l'éducation en collaboration avec la surintendance des affaires et la gestionnaire des ressources humaines qui s'assurent que tout changement dans le personnel enseignant a lieu avant la fin du mois d'octobre, ce qui est en conformité avec la convention collective.

Pour le personnel d'entretien, le conseil utilise une formule afin de déterminer les besoins. La dotation est générée par la direction du secteur des immobilisations, d'entretien et de la planification. La dotation est présentée au comité exécutif et ensuite approuvée au Conseil.

Pour le personnel des services aux élèves, la surintendance de l'éducation détermine les besoins des écoles en tenant compte des budgets alloués à cet effet.

Toute la dotation du personnel est revue au comité exécutif et discutée pour assurer que les besoins de l'ensemble du conseil sont comblés, et ce, en respectant les budgets.

La taille du conseil et le fait que les directions d'écoles connaissent bien leur communauté permet une estimation pertinente des effectifs et de la dotation en personnel qui réponde aux besoins réels.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

L'affectation du personnel est basée sur les effectifs. Les surintendances de l'éducation connaissent également très bien leurs écoles et leurs besoins et en font part au conseil. Les demandes de dotation sont réajustées selon les besoins réels. Les surintendances de l'éducation préparent un scénario réaliste avec un exercice préliminaire où on commence avec un chiffre conservateur et réaliste des effectifs qui génèrent une dotation du personnel enseignant et on ajuste par la suite, au besoin, pour s'assurer que les besoins sont comblés si les effectifs le justifient.

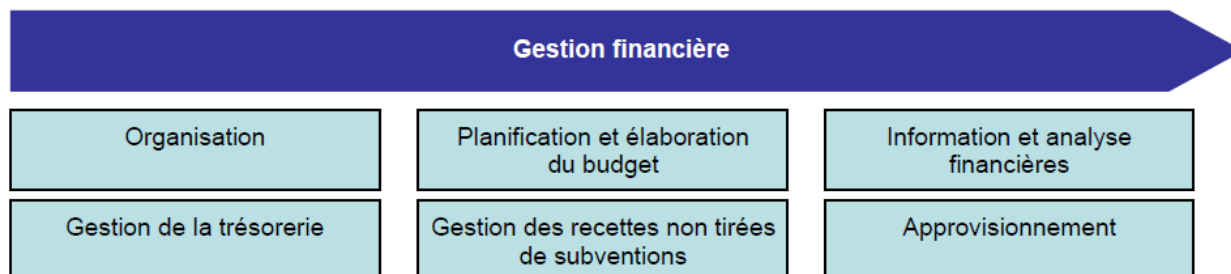
Le comité exécutif surveille la dotation du personnel. À partir du mois de mai, on compare les effectifs réels prévus aux estimations initiales. Les modifications nécessaires du personnel enseignant sont effectuées au plus tard le 31 octobre. Les ajustements du personnel de soutien EED ont lieu tout au long de l'année scolaire. Les besoins sont revus par la direction des services aux élèves qui fait une recommandation à la surintendance de l'éducation et si un ajout au budget s'avère nécessaire, il y a validation avec la surintendance des affaires.

Le conseil a mis en place un processus de suivi qui contribue à la gestion efficace de l'affectation du personnel. En effet, durant l'année le secteur des ressources humaines prépare des rapports pour le Conseil, permettant aux élus de suivre les niveaux de dotation et les décisions prises durant l'année et ce, sur une base mensuelle. On présente aux élus des rapports d'effectifs sur une base mensuelle et de dotation lors de la planification budgétaire, et par la suite, au mois de décembre suivant. Aucun poste permanent n'est ajouté au courant de l'année à moins d'être approuvé au Conseil.

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

Le conseil scolaire ne compare pas ses coûts avec ceux d'autres conseils scolaires de façon régulière. Par contre, le secteur des ressources humaines prépare une analyse comparative des salaires avec les 12 conseils. Avec les nouvelles formules provenant du ministère pour la négociation au niveau provincial, le conseil n'a qu'une très petite marge de manœuvre. Une analyse est effectuée à l'intérieur du conseil, une comparaison des salaires des postes différents avec leur niveau de responsabilités. Cependant, la direction du secteur des ressources humaines participe aux différents forums de négociation provinciaux et se tient au courant des tendances en matière de négociation qui se dégagent au sein d'autres conseils scolaires en utilisant des ressources partagées en ligne.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

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

4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

La mission du secteur des affaires est de servir les écoles en respectant la vision du Conseil. Le plan d'amélioration du secteur des affaires est élaboré à partir des résultats du sondage auprès des employés du conseil sur la mise en œuvre du cadre d'imputabilité et de responsabilisation, de même que sur la rétroaction constante obtenue du personnel. À partir des résultats du sondage, le secteur détermine ses trois principales forces et ses trois principaux défis qui sont ensuite incorporés dans le plan opérationnel sectoriel. Le secteur se donne un échéancier pour traduire la réalisation de ses objectifs, qui est mis à jour lors des réunions mensuelles du secteur. Le plan annuel est revu et approuvé par le directeur de l'éducation. La surintendante des affaires tient des réunions régulières avec les membres de son groupe pour s'assurer du respect du plan annuel.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le secteur des affaires est composé de cinq services : les finances, les achats, la rémunération, les services informatiques et le transport. Le secteur des affaires (excluant la rémunération, l'informatique et le transport) est composé de dix personnes : la surintendante des affaires et son adjointe administrative, un directeur des services administratifs, deux analystes financiers, une commis aux comptes payables, une comptable junior, un gestionnaire des achats, un acheteur junior et une commis aux achats. Cette structure permet de garantir une répartition claire des tâches au sein du service en ce qui a trait à la préparation des rapports et à l'autorisation des dépenses.

Les rôles et responsabilités du personnel du secteur sont clairement définis dans les descriptions de postes et la structure de communication est reflétée par l'organigramme de l'organisation qui est mis à jour régulièrement. Le personnel possède les titres appropriés et l'expérience pertinente lui permettant d'accomplir leurs tâches.

Dans le but d'assurer une organisation efficace, le conseil a un comité efficacité au travail qui est formé du personnel de tous les secteurs administratifs du conseil et de directions d'école. Le but du comité est d'améliorer l'efficacité pour libérer le temps du personnel dans les écoles pour qu'il puisse se concentrer sur le rendement des élèves. Le comité se rencontre mensuellement dans le but de réviser les procédures opérationnelles et de les améliorer. Le comité comprend plusieurs membres, mais il a produit des résultats satisfaisants.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est responsable de 13 politiques et directives administratives sur la gestion financière telles que les achats et appels d'offres, la petite caisse, la gestion et vérification des fonds d'école, les cartes de crédit et les frais de déplacement. Les politiques sont mises à jour selon un cycle quinquennal.

Le secteur veille à ce que les politiques soient comprises et respectées par tous les membres du personnel de multiples façons. Les changements aux politiques sont envoyés au personnel dès qu'une révision est approuvée au Conseil. La surintendante des affaires fait part au personnel des changements aux directives administratives et procédures du conseil lors de réunions ponctuelles ou par voie de note de service. Dans certains cas, des formations sont offertes, souvent sur le lieu de travail du personnel, et sont individualisées pour assurer une bonne compréhension. Par contre, il n'existe pas de plan de formation et de sensibilisation aux politiques. Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un plan annuel de formation et de sensibilisation aux politiques pour le personnel du conseil. Le secteur transmet aux nouveaux employés les politiques qui les toucheront le plus tel que la politique d'achats ou celle de réclamations des dépenses. Le secteur des affaires s'assure du respect de ces politiques en mettant en place divers processus de contrôle.

Recommandations

- Le secteur devrait envisager d'établir un plan annuel de formation et de sensibilisation aux politiques pour le personnel du conseil.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

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

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

Identification des risques et stratégies d'atténuation

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Le processus d'établissement annuel du budget du Conseil scolaire est transparent, clairement communiqué et bien documenté. Il incorpore les observations de tous les principaux intervenants, à l'exception de la collectivité locale.

Le processus budgétaire s'étend de janvier à juin. Le secteur des affaires établit, au début du processus, un calendrier détaillé avec toutes les tâches requises pour l'élaboration du budget annuel. Des dates précises sont comprises dans le calendrier.

Entre janvier et mars, le comité exécutif établit une orientation annuelle basée, entre autres, sur une présentation des données financières préparée par le secteur des

affaires. Le comité s'assure également que les priorités annuelles du Conseil sont considérées, en particulier en ce qui a trait au rendement des élèves. De plus, chaque direction de secteur ou surintendance identifie ses priorités annuelles et s'assure que celles-ci sont considérées, sous réserve de l'appui du comité exécutif et de la disponibilité des fonds.

Le secteur des affaires transmet ensuite à chaque secteur un gabarit budgétaire sous forme Excel, comprenant notamment les dépenses des 4 premiers mois et de l'année précédente. Le secteur élabore aussi, en collaboration avec les autres membres du comité exécutif, la dotation du personnel enseignant selon les exigences proposées par le ministère, du personnel de soutien, du personnel administratif et des postes de responsabilités selon les besoins identifiés par les directions d'école et de services. En dernier lieu, le secteur des affaires détermine les besoins en matériel informatiques pour l'ensemble du Conseil.

En avril, la surintendance des affaires présente au Conseil les changements aux subventions générales. Les gestionnaires remettent leurs budgets au secteur des affaires. Ces données sont compilées et une première ébauche du budget est présentée au comité exécutif au mois de mai. Cette ébauche est la plus exacte possible, car on utilise les prévisions de salaires réels de même que les gabarits du ministère. Suite à ces réunions, la surintendante du secteur des affaires procède aux modifications nécessaires et présente l'ébauche du budget au Conseil. Le Conseil se prononce ensuite sur les changements qu'il désire apporter au budget. La dernière version est finalisée par le comité exécutif en juin. À la fin juin, la version finale du budget est revue et approuvée par le Conseil, puis envoyée au ministère de l'éducation.

Les modifications apportées au budget en cours d'année, s'il y a lieu, sont présentées pour approbation aux membres du Conseil. Elles découlent habituellement des changements aux effectifs, au besoin particuliers des élèves et au financement annoncé par le ministère. Les subventions spéciales sont incorporées dans le budget autant que possible, et sont attribuées selon les directives du ministère.

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

Les prévisions de l'effectif sont préparées par la direction du service de la planification, de l'entretien et des immobilisations en collaboration avec les directions d'école et le comité exécutif. Le comité exécutif approuve la version finale. Les estimations d'effectifs sont faites tous les ans et incorpore les 4 à 5 prochaines années.

Le conseil tient à minimiser la marge d'erreur dans ses prévisions. Les effectifs sont donc suivis de près tout au long de l'année mais plus particulièrement entre les mois de mai et septembre. Une fois l'année scolaire débutée, on compare les prévisions avec les effectifs réels. Le conseil budgète de façon conservatrice pour ne pas manquer de fonds. En date de la revue opérationnelle, pour l'année courante, on comptait quinze

élèves de plus que les prévisions au palier élémentaire et un élève de plus au secondaire.

La dotation du personnel enseignant fait partie intégrante du budget annuel. La surintendance des affaires et la surintendance de l'éducation responsable pour la dotation la prépare en utilisant une formule qui respecte les attentes du Ministère (ex 20 :1). Cette formule est ensuite validée avec une simulation d'organisation des classes. La dotation est ensuite revue et approuvée au comité exécutif avant la présentation au Conseil. Après préparation par les directions des plans d'organisation pour leurs écoles respectives, les besoins particuliers qui sont toujours à combler sont identifiés pour revue au comité exécutif.

La dotation pour les autres postes dans les écoles se fait dans un schéma similaire en utilisant des formules qui tiennent compte des effectifs de chaque école. Pour la dotation des services, les besoins sont identifiés par chaque secteur et revus par le comité exécutif qui approuve chaque nouveau poste. Le secteur des ressources humaines est responsable de s'assurer que le plan d'embauche annuel tient compte des besoins en dotation. Le secteur des affaires a mis en place des mécanismes de contrôle de concert avec le secteur des ressources humaines pour s'assurer que toute embauche de personnel est effectuée uniquement pour un poste budgété.

Identification des risques et stratégies d'atténuation

À cause de la taille et de la situation géographique du Conseil, le principal risque auquel le conseil scolaire est confronté est le rapport entre les effectifs régionaux et les revenus de subventions qu'ils génèrent. En effet, l'effectif du conseil peut varier d'une année à l'autre entre régions mais le transfert des ressources est limité par le contexte géographique. Le conseil atténue les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant étroitement l'effectif actuel et prévu. Il veille également à minimiser les absences du personnel et s'assure que le budget révisé intègre tous les changements de coûts et de subventions connus.

La comparaison entre les montants budgétés et les dépenses réelles est effectuée centralement par le secteur des affaires. Celui-ci avise les directions des écoles et des secteurs lorsque les tendances laissent présager que le budget annuel sera dépassé pour éviter des manques de fonds à la fin de l'année.

Les gestionnaires peuvent générer des rapports du système SAP pour gérer leurs dépenses et le font d'ailleurs de façon régulière. Des contrôles automatisés dans le système SAP et des procédures établies dans les processus d'achats et de remboursement de dépenses sont également des facteurs qui contribuent à atténuer la possibilité de dépassement budgétaire.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Vérification

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

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

Le Conseil scolaire utilise un système financier intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Le système SAP est utilisé par 11 conseils scolaires de langue française et il est soutenu par le centre d'excellence SAP à Ottawa. Ce système intègre le grand livre général, les comptes à payer, les comptes clients, la paie, le budget et les achats. Il facilite l'analyse des écarts entre les résultats réels et le budget de même que la production des rapports à la direction.

La direction des services administratifs doit approuver tout changement quant aux utilisateurs du système SAP. Le système financier permet aux détentrices et aux détenteurs du budget (soit les directions d'école ou les gestionnaires de budget) d'imprimer leurs propres rapports de suivi sur le budget.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Des rapports financiers intermédiaires sont préparés et présentés au comité exécutif et au Conseil trimestriellement, pour les tenir au courant de la situation financière. Le rapport montre l'écart entre le budget prévu et les dépenses réels. Si des écarts substantiels sont prévus, ils sont communiqués au Conseil.

Les rapports financiers ne sont pas signés par la direction, par contre, ils sont présentés avec une page couverture indiquant que les rapports sont préparés par la surintendante des affaires et présentés par le directeur de l'éducation.

Un calendrier informel, sous forme de liste de contrôle, des rapports financiers est mis à jour au début de chaque année scolaire. Le conseil respecte les délais de transmission des rapports financiers à l'intention du ministère.

Vérification

Le principal rôle de la vérificatrice ou du vérificateur interne est d'assurer que les mesures de contrôle internes établies par la direction sont efficaces et respectent les directives administratives et procédures du Conseil. Actuellement, le Conseil scolaire n'a désigné ni vérificatrice ni vérificateur interne. Cependant des vérifications des comptes scolaires dans les écoles sont réalisées annuellement par l'analyste financier, selon un calendrier établi. Ces rapports sont revus par la direction des services administratifs, la surintendance des affaires et les surintendances d'éducation concernées.

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

Nous incitons le Conseil à étoffer le mandat du comité de travail - Affaires en y ajoutant un mandat de vérification, et désignant des membres externes pour siéger au comité. Selon les besoins du comité et de son mandat, il pourrait s'agir de comptables, d'avocats ou d'autres professionnels. Ainsi, des tiers participeraient à l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports en cours d'année produits par la direction.

Recommandations

- La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification suivant les recommandations du ministère et recruter des membres externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification.
- La direction des affaires devrait envisager s'assurer que les lettres de recommandations du vérificateur externe soient présentées aux conseillères et conseillers scolaires et qu'un suivi soit fait par rapport aux recommandations du vérificateur.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

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

Gestion des fonds dans les écoles

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que des moyens de contrôle adéquats soient en place pour protéger les fonds ne provenant pas du conseil scolaire et 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 scolaire a une entente avec la Caisse Populaire Desjardins, négociée sous l'ombrelle du regroupement de onze Conseils de langue française. Ce regroupement va en appel d'offre tous les trois ans. Le Conseil bénéficie du taux préférentiel sur le solde moyen du compte en banque. En conséquence, le secteur des affaires a regroupé la majorité des activités de gestion de l'encaisse avec leur Caisse Populaire Desjardins locale. Les écoles du Conseil gèrent également leurs activités bancaires avec la Caisse Populaire Desjardins lorsque présente dans leur région.

A l'exception des fonds excédentaires conservés à la Caisse Populaire, le Conseil a créé un fonds d'amortissement, investi avec CIBC Mellon, pour constituer une réserve pour le remboursement d'immobilisations contractées. A cause du taux préférentiel obtenu auprès de la Caisse et que les fonds sont disponibles sur demande, les services des finances ne prépare pas de rapports sur les activités d'investissement pour le Conseil. Par contre, les investissements sont inclus dans les états financiers des vérificateurs qui sont présentés au Conseil annuellement.

Le secteur des affaires reçoit des rapports mensuels de l'état de la caisse pour assurer un suivi des liquidités et un rapport trimestriel pour le fonds d'amortissement. Une répartition adéquate des tâches est assurée par la préparation mensuelle des rapprochements bancaires par la comptable junior et leur approbation par le directeur des services administratifs.

Les documents critiques, tels que les ententes et les contrats avec les institutions financières, les actes de propriété, et autres, sont classés de façon méthodique, et conservés dans une voute de béton avec une porte qui résiste au feu. Lorsque disponibles, des versions électroniques sont sauvegardées pour éviter toute perte d'information.

Le Conseil scolaire maintient des fonds de réserve en cas d'imprévus tels que des besoins supplémentaires requis pour améliorer le rendement des élèves. La surintendance des affaires doit obtenir l'approbation du Conseil pour constituer ou utiliser des fonds de réserve. Le Conseil veut encourager une bonne utilisation des fonds alloués aux budgets d'écoles et permet donc, si un budget n'est pas utilisé lors

d'une année scolaire, de le reporter pour utilisation lors des années subséquentes. Ceci permet aux écoles de bien planifier et de prévoir des initiatives qui pourraient être mise en place sur quelques années tout en évitant la tendance de dépenser inutilement des fonds pour éviter de les «perdre».

Gestion des fonds dans les écoles

Les écoles organisent plusieurs activités au cours de l'année scolaire qui nécessitent des collectes de fonds. Le conseil a une politique et des directives administratives en place pour contrôler les collectes de fonds. La directive administrative sur la gestion des fonds dans les écoles, décrit le processus pour s'assurer que les fonds soient gérés efficacement et minimiser le risque de perte.

Le Conseil utilise l'application gestion bancaire (AGB), un module du système SAP, pour gérer les fonds de chaque école. Ce module permet au secteur des finances de toujours avoir accès aux livres des écoles et de minimiser les risques de perte.

Chaque école gère un budget pour les achats par leur personnel de conciergerie, via l'utilisation d'une carte d'achat avec une limite annuelle de 250 ou 500 dollars, et ce, pour les écoles élémentaires et secondaires respectivement. Cette carte est utilisée pour des achats ponctuels et pressants, selon une procédure établie. Ceci limite les frais d'administration de sommes mineures.

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

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

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

- utilisation des écoles par la collectivité, locations de gymnases
- dix-neuf garderies

Dans l'ensemble, ces revenus sont minimes et le conseil recouvre uniquement ses frais. Le but de ces initiatives est d'assurer que les lieux sont disponibles à la communauté selon les attentes de la ministre de l'Éducation.

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Le Conseil scolaire n'utilise pas de système automatisé pour recueillir les autres revenus. Cependant, les montants sont minimes et la collection des montants à recevoir ne pose pas de problèmes actuellement. Les montants collectés le sont soit par chèques transmis au secteur des affaires ou encore par TEF. L'analyste financier et le comptable junior sont responsables du suivi des comptes à recevoir.

Le conseil songe à acquérir un système électronique d'inscription via l'internet qui permettrait à de tierces parties d'effectuer électroniquement des demandes pour l'utilisation des locaux du Conseil. Il est prévu d'installer un système de paiement électronique à partir du site web.

Les subventions spéciales accordées au Conseil scolaire sont gérées par divers membres du comité exécutif. Les notes de service du ministère, les contrats TPA signés et le site web du Ministère sont les principales sources d'informations quant à celles-ci. Pour chaque subvention accordée, le service financier crée un nouveau compte projet (ordre) dans SAP, de façon à enregistrer séparément tous les revenus et toutes les dépenses reliées à celle-ci. L'analyste financière surveille étroitement les projets et fait un suivi sur les dépenses mensuelles. Un dossier séparé est aussi maintenu contenant le contrat signé, le budget, une copie de la subvention, tous les rapports associés à la subvention et un calendrier des événements importants telle que la date à laquelle les fonds seront obtenus et l'échéance du rapport final.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et modalités d'approvisionnement

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

Participation à des consortiums d'achat

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

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

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

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.	Oui

Politiques et modalités d'approvisionnement

Le conseil scolaire dispose d'une politique d'achat approuvée pour l'acquisition de biens et de services de qualité qui régit l'ensemble des écoles et des unités administratives. La politique figure sur le site web du Conseil scolaire. Sa dernière mise à jour remonte à 2000, mais elle est en voie de révision. Conformément à la politique, le Conseil a un processus de sélection complet qui comprend des critères tels que la qualité, l'efficacité du produit et/ou du service ou sa facilité, de livraison et des termes de paiement.

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

- Utilisation de la carte de crédit professionnelle (2007)

- Remboursement des dépenses des conseillers et conseillères scolaires dans l'exercice de leurs fonctions (2007)

Participation à des consortiums d'achat

Le conseil effectue des achats avec d'autres conseils et fait partie de nombreux consortiums dont les suivants :

- Niagara Public Purchasing Committee
- Ontario School Board Financing Corporation (OSBFC)
- Collaborative School Board Services Association (CSBSA)
- Marché éducatif collaboratif de l'Ontario (MECO)
- Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est (CECLFCE)
- Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques (CFORP)
- Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO)
- Conseil scolaire de district catholique du Centre-Sud (CSDCCS)

Pour les achats de fournitures d'écoles telles que le papier ou les produits de nettoyage, le conseil regroupe les achats le plus possible pour réduire les coûts au maximum. Le gestionnaire des achats prépare des analyses de coûts pour identifier les économies effectuées grâce à un appel d'offres. Ces données sont présentées au Conseil.

Niveaux de pouvoir d'achat

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

- De 0 \$ à 20 000 \$, à la discrétion du requérant
- De 20 000 \$ à 100 000 \$, des invitations à soumissionner seront normalement expédiées par le Service des achats à un minimum de trois soumissionnaires. Ces derniers auront au moins cinq (5) jours ouvrables pour présenter leur soumission. Toute dérogation à cette exigence devra être approuvée par la direction de l'éducation.
- Plus de 100 000 \$, des invitations à soumissionner seront expédiées par le Service des achats à un minimum de trois soumissionnaires. Ces derniers auront

au moins dix jours ouvrables pour présenter leur soumission. L'approbation du Conseil est requise.

Les écoles et services peuvent initier des commandes directement aux fournisseurs, d'une valeur maximum de 500 \$, en créant eux même leur bon de commande dans le système des achats. Pour les commande excédant ce montant, le service des achats effectue une révision et au besoin, en change les paramètres pour obtenir de meilleurs prix.

Le responsable du secteur des affaires – gestion des achats veillent au respect des exigences prévues par la politique.

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

Le conseil scolaire a clairement communiqué la politique sur l'utilisation des cartes de crédit qui est en voie de révision au cours de l'année 2009. Le conseil utilise environ 125 cartes de crédit, pour les cadres et les directions d'école et de service. Le contrôle de l'utilisation des cartes de crédit est très efficace, grâce au processus ci bas décrit :

- Les détenteurs signent un document qui les informe des privilèges d'utilisation de la carte et des conséquences lors d'abus.
- Les détenteurs de carte reçoivent leur relevé mensuel à leur lieu de travail et remplissent un rapport sur l'utilisation de celle-ci en y joignant leurs reçus originaux. Ce rapport est approuvé par leur superviseur et transmis au secteur des affaires pour traitement.
- Les rapports sont systématiquement revus par le secteur des affaires. Toute dépense de nature personnelle ou qui ne serait pas supportées par une facture est facturée à l'employé responsable ou est déduit de la réclamation mensuelle.

Un membre du personnel qui ne soumet pas son compte de dépenses et ses pièces justificatives pour la carte d'achat ne peut pas être remboursé tant que la documentation appropriée soit remise. La carte d'achat est retirée pour les membres du personnel qui ne respectent pas la politique.

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

Le conseil scolaire se fie principalement au module d'achat intégré au système financier SAP pour son cycle d'approvisionnement et de paiement. Les directions d'écoles ou les gestionnaires de budget peuvent faire des bons de commande dans SAP.

Un système de clé de lancement attribué à chaque utilisateur et fixant sa limite d'autorisation est utilisé pour gérer les bons de commande et assurer le respect des limites fixées par la politique. Tout bon de commande généré qui rencontre les limites de la politique crée un engagement sur le compte budgétaire utilisé. Le système génère un avertissement si le bon de commande excède le budget. Le cas échéant, les demandes sont retournées aux requérants ou transmises au directeur des services administratifs ou à la surintendante des affaires pour fins d'approbation.

Les biens sont envoyés directement aux demandeurs, sauf de rares exceptions. La réception des biens est confirmée par les demandeurs qui les rapprochent à la commande dans le système. La facture est saisie par le service des finances, qui la rapproche du bon de commande ce qui permet alors de fermer la commande. Dans le cas de services, la réception des services est confirmée par le service des achats après approbation des factures par le service requérant confirmant que les services facturés ont été obtenus et satisfaisants. La commis des achats peut alors procéder au traitement des factures.

Un virement bancaire est effectué hebdomadairement par le secteur des affaires et est initié par l'analyste financier qui révise certaines des factures devant être payées avant le lancement final. Les factures reçues au service des finances sans bon de commande sont retournées aux fournisseurs.

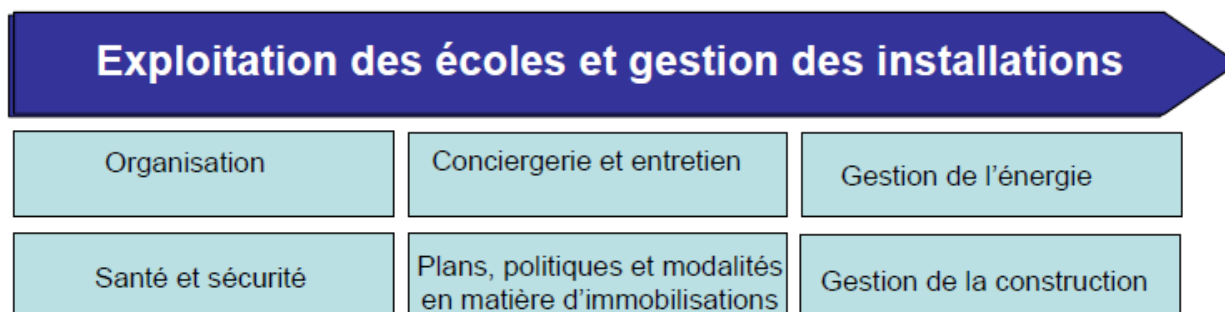
Utilisation du transfert électronique des factures

Le conseil scolaire utilise uniquement les TEF pour la paie et ses transactions avec les fournisseurs. Le Conseil s'est assuré qu'il fait affaire uniquement avec fournisseurs qui ont la capacité d'accepter les TEF.

Recommandation :

- La direction devrait envisager de mettre 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.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

- évaluer l'efficacité 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.

 laboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction dispose de processus pour surveiller le respect des politiques.	Non

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.	Non
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 secteur des immobilisations, de l'entretien et de la planification(SIEP) a un processus annuel dans le but d'identifier les priorités et objectifs pour l'année. Le secteur est divisé en trois services : le service de la planification et des projets de construction, le service du fonctionnement des édifices et le service des projets de réfection, de l'économie de l'énergie et de l'entretien préventif. Les trois services se rencontrent annuellement et établissent les priorités et objectifs du secteur qui sont envoyés au comité exécutif qui ajoute leurs commentaires. Le secteur n'établit pas un plan formel, mais dresse une liste préliminaire des travaux à faire pour l'année, le plan est ensuite présenté au comité exécutif puis au Conseil.

Le secteur planifie de visiter chaque école cinq fois au cours de l'année selon un calendrier de visites établi au début de l'année scolaire dans le but de recueillir les demandes de travaux sous forme d'un rapport écrit et signé par la direction d'école. La directrice du secteur prend connaissance des rapports de visite pour rester au courant des demandes dans le but de planifier des travaux d'entretien préventif.

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le SIEP relève de la directrice de SIEP, qui supervise les fonctions de la planification de la réfection et des immobilisations et des services d'entretien et de conciergerie. Le SIEP compte une équipe de 15 personnes divisés en trois services : Le gestionnaire au fonctionnement des édifices avec trois superviseurs des édifices, le gestionnaire des projets de réfection avec deux chargés de projets et un technicien et le gestionnaire des

projets de constructions et de la planification avec un chargé de projets et un agent de planification.

Le conseil scolaire compte également 40 concierges et 19 concierges suppléants affectés aux écoles du conseil.

Les rôles et responsabilités associés à ces postes ne sont pas formellement documentés dans les descriptions de postes mais ils sont clairement définis et la structure de communication est reflétée dans l'organigramme de l'organisation qui est mis à jour annuellement. Le personnel clé du secteur possède les titres professionnels et une expérience sur le terrain pertinente. Ils font partie de divers comités provinciaux afin de se tenir au courant des pratiques exemplaires et des nouvelles lignes directrices.

Surveillance et communication des politiques

Le conseil scolaire dispose de diverses politiques et procédures d'exploitation connexes pour gérer ses installations et ses activités. Les politiques couvrent l'examen des installations scolaires, la publicité dans les écoles, la sécurité des bâtiments, l'utilisation des installations par groupes communautaires, les services de garde, l'utilisation d'une propriété privée et la santé et sécurité et les interventions en cas de situations de crises.

Pour assurer le suivi des politiques, toutes les écoles sont inspectées par un représentant du conseil annuellement pour la propreté, la santé et la sécurité et pour les besoins d'entretien. Pour les besoins d'entretien, les concierges ou directions d'école avisent le superviseur des édifices de leur besoins directement lors des visites, sauf en cas d'urgence.

Il n'existe pas de plan formel pour la mise à jour systématique de politiques. Par contre, celles-ci sont mises à jour au fur et à mesure que le besoin se présente. La direction devrait envisager d'établir une politique d'amélioration officielle grâce à laquelle on pourrait s'assurer que les politiques du secteur sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.

Recommandations

- La direction devrait envisager de s'assurer que les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations sont consignés dans un plan annuel du service qui correspond au plan d'amélioration annuel du conseil et qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprendrait des objectifs

mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.

- Le secteur devrait envisager d'établir un plan annuel de formation et de sensibilisation aux politiques pour le personnel du conseil.
- Le conseil devrait envisager d'élaborer un processus qui assure le respect de ces politiques et les nouvelles législations.
- Le conseil devrait envisager de préciser les rôles et responsabilités du personnel du secteur dans le but de s'assurer que ceux-ci soient bien documentés.

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.	Non

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le modèle d'affectation de la direction en matière d'entretien permet l'utilisation optimale du personnel.	Oui

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

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.	Non
La direction évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses services d'entretien et de conciergerie et de ses pratiques à cet égard.	Oui

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

Le conseil n'a pas de normes d'entretiens en matière de propreté et d'entretien standardisé sous forme de manuel, pour l'ensemble des écoles. Par contre, chaque concierge a une description des tâches quotidiennes à accomplir dans un carnet de bord. Chaque école a des besoins différents, donc la responsabilité d'établir les tâches revient à la direction d'école. Par contre, le SIEP se met à la disposition des écoles si la direction a besoin d'assistance. Lors des cinq visites annuelles des écoles, les superviseurs des édifices évaluent la qualité des ménages.

Un comité central de santé et sécurité est responsable des inspections annuelles de santé et sécurité. Les plaintes d'entretien sont traitées premièrement par la direction d'école ensuite par le SIEP lors de leurs visites. Pour les plaintes du personnel, elles sont traitées selon les étapes suivantes : par les directions d'école, par le membre adjoint ou par le comité CMCSST qui assure le suivi nécessaire si la résolution n'a pas eu lieu à l'une des étapes précédentes.

Le conseil a conçu un modèle d'affectation du personnel chargé des services de conciergerie qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources pour mettre en œuvre les normes et pratiques du conseil scolaire en matière de nettoyage. L'affectation du personnel de conciergerie est basée sur les pieds carrés des édifices, le nombre d'élèves, la présence de locataires et le taux d'occupation de l'édifice. Cette formule est optimisée grâce à des postes fractionnés et au partage de concierges dans certaines écoles.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

La directrice de SIEP et le gestionnaire des projets de réfection travaillent ensemble à l'élaboration du plan annuel de réfection des écoles du conseil. Un plan de remplacement des toitures est conçu avec l'aide d'un conseiller en génie qui a inspecté les toits des écoles et a évalué l'âge et le besoin de remplacement qui est suivi lors de l'élaboration du plan pluriannuel. Ce plan comprend les projets en ordre de priorité. Le cadre stratégique et les priorités annuelles servent de fondement dans l'élaboration du plan. La priorité du conseil est d'assurer que les projets d'entretien amélioreront les lieux d'apprentissage, et rendront les écoles plus chaleureuses. Le plan est approuvé par le Conseil.

Le conseil élabore un plan annuel de réfection et d'entretien basé sur les informations que le SIEP a accumulé lors de ses visites d'écoles et du logiciel ReCAPP, dans la mesure du possible. Les problèmes urgents liés aux installations sont amenés directement à la directrice de SIEP et au gestionnaire des projets de réfection. Ces processus assurent l'élaboration d'un plan d'entretien annuel qui priorise les besoins urgents et les besoins à plus long terme des installations du conseil.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

La directrice du secteur appuie le perfectionnement du personnel des services d'entretien. Le SIEP organise un programme de formation et de modules pour les membres du comité conjoint. Un plan de formation pour les premiers soins est élaboré pour les membres adjoints et le nouveau personnel. Il existe un site web qui permet aux écoles de s'inscrire aux formations SIMDUT pour le nouveau personnel.

Il n'existe pas de plan formel de formation à l'intention du personnel d'entretien. Toutefois, les gestionnaires du secteur assistent à plusieurs congrès de leur choix pour leur perfectionnement professionnel. Lorsqu'un employé détermine qu'un atelier ou une session de formation lui serait bénéfique, il obtient la permission de la directrice d'y assister. Les concierges peuvent suivre de la formation provenant collégiale à leurs frais.

Une pratique exemplaire du secteur est l'enregistrement de la majorité des sessions de formation lors de l'ouverture d'une nouvelle école. Ceci assure que de la formation pertinente existe pour le personnel d'entretien du SIEP tout en minimisant les coûts de formation future. Ceci assure aussi que le personnel est bien formé sur l'utilisation et l'entretien des systèmes dans l'école.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

La gestion des fournitures de conciergerie est assurée par la direction d'école. Lorsqu'une école épuise son budget, le gestionnaire au fonctionnement des édifices est alors impliqué dans le dossier. Le gestionnaire au fonctionnement des édifices est responsable de l'achat d'équipement pour les écoles. Un inventaire est mis en place pour l'équipement d'entretien des écoles.

Le conseil a mis en place un système d'achat central pour standardiser les produits qui sont achetés par le conseil et pour minimiser les frais de transport. Le gestionnaire au fonctionnement des édifices en collaboration avec le fournisseur et le gestionnaire des achats a développé un catalogue détaillant la liste des produits disponibles, leurs prix (négociés par le conseil), leur efficacité, etc.

Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

Le conseil a mis en place des processus pour assurer le suivi des projets de réfection et d'entretien. Lors de visite d'école, la direction d'école et le concierge discute de besoins dans l'école avec le gestionnaire des projets de réfections. Les gestionnaires et la direction du SIEP mettent en priorité une liste de travaux pour l'année et le présente au CE et par la suite au Conseil pour approbation. Certains projets sont ajoutés à la planification annuelle, d'autres à la planification pluriannuelle.

Le processus pour les demandes de travaux d'entretien est fait à partir d'un formulaire de demande numérotée qui est complétée par le personnel d'entretien ou enseignant. Les formulaires sont recueillis lors des cinq visites d'école par le superviseur des édifices. Pour les urgences, le gestionnaire de l'entretien est contacté directement. Les demandes de travaux sont entrées dans le système SAP et ensuite un bon de commande est préparé et envoyé par télécopie au fournisseur. Un membre de l'équipe de conciergerie doit être présent lorsque les travaux sont effectués dans le but d'assurer la satisfaction des travaux complétés.

Les actes de vandalisme sont surtout concentrés dans les écoles abandonnées.

Les concierges sont présents durant la journée au conseil, et les nettoyeurs sont présents le soir. Le travail est supervisé par les directions d'école durant l'année scolaire et par les superviseurs d'édifices durant les périodes estivales et congés fériés.

Au besoin, le conseil rencontre les besoins d'obligation d'adaptation (travaux modifiés) et prend des mesures afin de réduire les cas d'accidents au travail. Le choix de l'équipement permet d'améliorer les conditions de travail du personnel en achetant de l'équipement pour faciliter les tâches quotidiennes.

Recommandations

- La direction, avec la participation des gestionnaires du secteur, devrait envisager de formaliser le processus du développement d'un plan de formation pour le personnel du secteur.
- La direction devrait continuer les initiatives entreprises pour la recherche d'un nouveau système de bons de travail qui rationaliserait la gestion, la répartition, le suivi et la communication des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'élaborer de la documentation qui décrit les normes de nettoyage et élaborer un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats dans le but d'assurer des standards normalisés en ce qui a trait au nettoyage des écoles.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

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

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

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

Plan de gestion de l'énergie

La direction du service ne possède pas de politiques ni de plan écrit de gestion de l'énergie. Cependant, lors des projets d'entretien ou de réfection, l'accent est mis sur le remplacement des composantes vieillissantes des infrastructures (lumières plus efficaces, urinoirs sans eau, commutateurs, etc.) afin d'optimiser les économies d'énergie. De plus, lors de la construction de ses nouvelles écoles, le conseil s'assure qu'elles intègrent toutes les possibilités au niveau de l'efficacité énergétique, incluant le design qui assure un maximum de lumière naturelle.

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

Selon la politique d'achats du conseil scolaire, il n'est pas obligatoire d'acquérir du nouvel équipement favorisant l'efficacité énergétique. Cependant le conseil achète souvent des produits favorisant l'économie d'énergie. D'autre part, le conseil fait partie d'un consortium pour l'achat d'électricité et la « School and Energy Coalition » qui négocie des prix avantageux pour les conseils. De plus, dans ses projets de construction depuis 2001, le conseil intègre des mesures qui rencontrent les exigences LEED et génèrent ainsi des économies considérables d'énergie pour les années futures.

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

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Actuellement, des rapports sur la conservation d'énergie sont produits et présentés au ministère de l'éducation, par exemple pour l'école « Jeunes sans frontières ». Le conseil a en place des rapports des coûts des installations de tous les établissements, notamment les coûts d'électricité, de chauffage et d'eau, de même que les coûts par pied carré. L'analyse sur la conservation d'énergie démontre que le conseil a obtenu les résultats attendus de son projet LEED à l'école Jeunes sans frontières. Par contre, le conseil n'a pas de plan donc les rapports produits ne peuvent être comparés ou suivis.

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

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation.
- Le conseil scolaire devrait s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au comité exécutif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.
- La direction devrait demander si possible aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.
- Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner les pratiques d'achats dans le but de s'assurer qu'ils appuient les objectifs de conservation de l'énergie de chaque école.
- Le conseil devrait envisager de transmettre aux écoles et aux autres conseils via note de services ou rapport publiée sur le site web, leurs bonnes initiatives de conservation d'énergie.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

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

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

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

Le portefeuille de la santé et de la sécurité est géré par la direction SIEP. Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant la santé et la sécurité qui n'a pas été mise à jour depuis 2002. Le conseil a aussi une politique sur les mesures d'urgence qui a été approuvée en janvier 2009. Le Conseil est chargé de mettre sur pied et de maintenir en place un comité mixte sur la santé et la sécurité (CMSS) qui doit promouvoir la santé et la sécurité et prévenir les maladies et les accidents de travail. Les membres du comité sont : la direction SIEP, deux directions d'école et un membre de chacun des syndicats et deux membres non-syndiqués.

Le CMSS a mis en place des plans et des stratégies de santé et sécurité dans les écoles. Ces plans sont revus selon le besoin. Ces documents expliquent les codes d'alerte servant à déterminer le type de problèmes et le niveau de menace de même

que les responsabilités de chaque secteur. Ce sont les directions d'écoles qui sont responsables d'assurer la sécurité dans les écoles. Le plan d'urgence est mis à jour tous les ans par les écoles et est revu par le gestionnaire du fonctionnement des édifices. Il existe aussi un guide des mesures d'urgence qui résume tous les plans d'urgence personnalisés et un employé du SIEP est responsable de le garder à jour. Le contenu est le même depuis 2001, par contre un comité composé d'un membre de chaque secteur du conseil est présentement formé pour s'assurer que le contenu est toujours à jour et pour élaborer ou revoir toute la gamme de situations d'urgence auxquelles les écoles et les bureaux administratifs pourraient faire face. Ce comité est présidé par la directrice du secteur des communications.

Tous les nouveaux employés du conseil scolaire suivent une formation SIMDUT sur la santé et la sécurité. Le conseil a aussi organisé des sessions de formation régionale d'exercices de confinement (« lockdown », « hold and secure » et « shelter-in-place ») de l'école lors d'une urgence avec le service de police de Toronto. Le conseil s'assure que la qualité de l'eau et de l'air soient respectées pour les élèves.

Les écoles sont munies de systèmes d'alarme et d'intrusion et des cartes magnétiques sont distribuées pour remplacer des clés traditionnelles. Les cartes magnétiques sont gérées centralement et on peut établir les heures d'utilisations des cartes et consulter les historiques. Il existe une hiérarchie dans le système de clés et des boîtes à clés qui contiennent les clés importantes de l'école pour les services d'urgence ou les employés du conseil qui en ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions. Le système des cartes donne accès à distance dans un cas où le conseil doit dépanner un employé qui n'a pas accès à l'école. Les trois superviseurs des édifices sont responsables de garder une pagette ouverte tout le temps pour surveiller en cas d'urgence.

Lors d'une urgence, le conseil n'a pas encore de politique précise établie pour assurer la diffusion d'information la communauté ou aux parents des situations qui peuvent survenir. Toutefois, une telle situation requiert l'appui de la directrice des communications qui assure ces suivis et toute communication externe en lien avec la direction de l'éducation. On encourage le conseil à déterminer une procédure pour faire parvenir l'information essentielle aux parents lors d'une situation d'urgence se présente.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- déterminer si la direction effectue une bonne planification concernant les exigences futures en immobilisations fondée sur les prévisions de l'effectif et les questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuel et

le financement versé par le ministère (p.ex., financement au titre des nouvelles places d'élèves);

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
L'exactitude des prévisions en matière d'immobilisation et des plans de financement connexes est évaluée chaque année en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif.	Oui
Une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) est tenue à jour.	Oui

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le conseil scolaire a mis en place un plan de planification des immobilisations sur 10 ans. Le secteur implique les conseillères et conseillers dans l'élaboration de ce plan. À partir de ce plan, le conseil prépare un plan à court terme avec des prévisions pour les quatre ou cinq années à venir. Le plan fonctionnel d'immobilisations contient la liste des projets priorisés par écoles, pour les quatre années à venir. Le plan d'immobilisations décennal est revu et approuvé par le Conseil. On utilise des sources de données telles que les rapports de statistique Canada, l'historique des écoles, le logiciel ReCAPP, les études des experts, etc.

Le Conseil embauche au besoin des experts-conseil pour effectuer des recherches sur le terrain en immobilisations. Un comité ad-hoc est créé, le comité de travail en construction, le Conseil, le comité des parents sont également consultés pour déterminer les besoins en immobilisations dans un projet précis. L'accessibilité dans les écoles est une des priorités du conseil. Un rapport sur l'accessibilité est présentement en consultation pour approbation par le Conseil avant la fin de la présente année.

Pour ce qui est des réfections des immobilisations, le conseil utilise le système de données ReCAPP, les inspections des écoles, et les besoins communiqués par les directions d'école.

Le conseil est en croissance et utilise des classes mobiles. On encourage le conseil à développer une politique décrivant l'utilisation des classes mobiles de façon à s'assurer que ce sont des solutions temporaires.

Le conseil scolaire dispose d'un processus d'examen des installations destinées aux élèves. Annuellement, le conseil scolaire fait un examen complet des installations destinées aux élèves pour déterminer les besoins de réfection pour l'année suivante. Le conseil est en processus d'établir des normes sur les nouvelles constructions par le biais d'un comité ad hoc.

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

Le conseil garde un inventaire précis de la capacité des écoles incluant le nombre d'élèves et le nombre d'écoles, utilisant le système d'inventaire des installations scolaires du ministère. Le gestionnaire des projets de réfection est responsable du suivi et de la mise à jour des données entrées dans le système d'inventaire des installations scolaires du ministère. Le secteur garde à jour des fiches de renseignement pour toutes les écoles du conseil. Ces fiches contiennent les caractéristiques des écoles incluant la capacité. La collectivité utilise les installations scolaires, mais ce n'est pas une occupation à plein temps. Les fonds reçus pour l'utilisation servent à couvrir les frais supplémentaires encourus.

Le secteur suit un processus pour mettre à jour la base de données du logiciel ReCAPP. L'information est entrée dans ReCAPP sur une base annuelle et chaque projet est divisé en plusieurs éléments. Des experts font également des analyses de l'état des écoles, et le gestionnaire des projets de réfection fait des inspections annuelles. Toutes ces données sont utilisées pour déterminer les projets nécessaires pour les années à venir.

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

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

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

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil a ouvert dix-sept écoles depuis sa création dont trois sont de nouvelles constructions et plusieurs autres des projets de rénovation majeurs. Le conseil a donc une bonne expérience de construction. Le conseil n'a pas de modèle type de plan d'école qui est réutilisé lors de nouvelles écoles; par contre, il arrive que le conseil réutilise un modèle d'école. Dès qu'une école a été approuvée, le conseil engage au besoin un consultant pour aider à l'étude du terrain potentiel qui sera acheté. Une fois que le terrain est trouvé, un architecte est sélectionné suite à un processus de compétition formelle et des études sont conduites pour estimer les coûts du projet de construction. Les budgets de constructions contiennent aussi une marge de 5% dans le but de gérer les imprévus qui peuvent surgir lors de la construction. Grâce à ces précautions, le conseil s'assure que les écoles construites restent à l'intérieur des coûts prévus.

Le conseil compare les coûts de constructions avec les 12 conseils de langue française. Le conseil compare les coûts avec le comité provincial des immobilisations francophones et les conseils anglais de la région (Peel, York et Halton). Cette analyse est utilisée pour expliquer les écarts de coûts d'un conseil à l'autre. Le conseil a des processus de conception de construction exemplaires, qui pourraient être soutenus par la mise en place de politiques telles qu'une politique d'acquisition de site.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Le conseil a des processus détaillés pour surveiller le budget de ses projets de constructions. Le conseil organise soit des concours d'architecture et de design ou invite des architectes préqualifiés à participer à un concours d'expression d'intérêt pour la sélection des architectes. Les architectes sont responsables de la gestion des coûts du projet, en collaboration avec le gestionnaire des projets de constructions et de la planification et la directrice du secteur. L'architecte fournit des rapports mensuels détaillés sur les coûts du projet, comparant les écarts au budget, et l'avancement du projet.

Dès qu'un risque d'écart au budget survient, l'architecte contacte le gestionnaire des projets de constructions et de la planification qui propose une solution et montre le montant de l'écart. Le gestionnaire des projets de constructions et de la planification travaille ensuite avec l'architecte pour trouver où le budget sera réduit, pour garder un budget total qui sera le même. Un processus de changement d'ordre est mis en place, où tout changement au budget doit être approuvé par le Conseil. Durant les projets de construction, la directrice du secteur fournit des rapports verbaux au Conseil lors des réunions. Le secteur des affaires fait aussi un monitoring des coûts de nouvelles constructions pour assurer qu'ils respectent les budgets.

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

Le conseil ne dispose pas d'une liste à jour permanente des fournisseurs qui comprend les prestataires de services professionnels disponibles. Le système SAP contient une liste de fournisseurs pré-approuvés. Pour trouver les fournisseurs nécessaires, le conseil consulte les conseils avoisinants pour leurs recommandations pour les prestataires de services professionnels. Le Conseil a aussi un processus au besoin pour préqualifier les professionnels ou certains fournisseurs.

Le conseil a un processus formel d'approbation de fournisseurs décrit dans la politique d'achat. Lorsque le conseil va en appel d'offre, le soumissionnaire ayant le prix le plus bas est normalement celui choisi s'il rencontre tous les critères.

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait établir une liste à jour permanente des fournisseurs qui comprend les prestataires de services professionnels disponibles ce qui encouragerait des économies de temps.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel

Objectifs de l'examen opérationnel

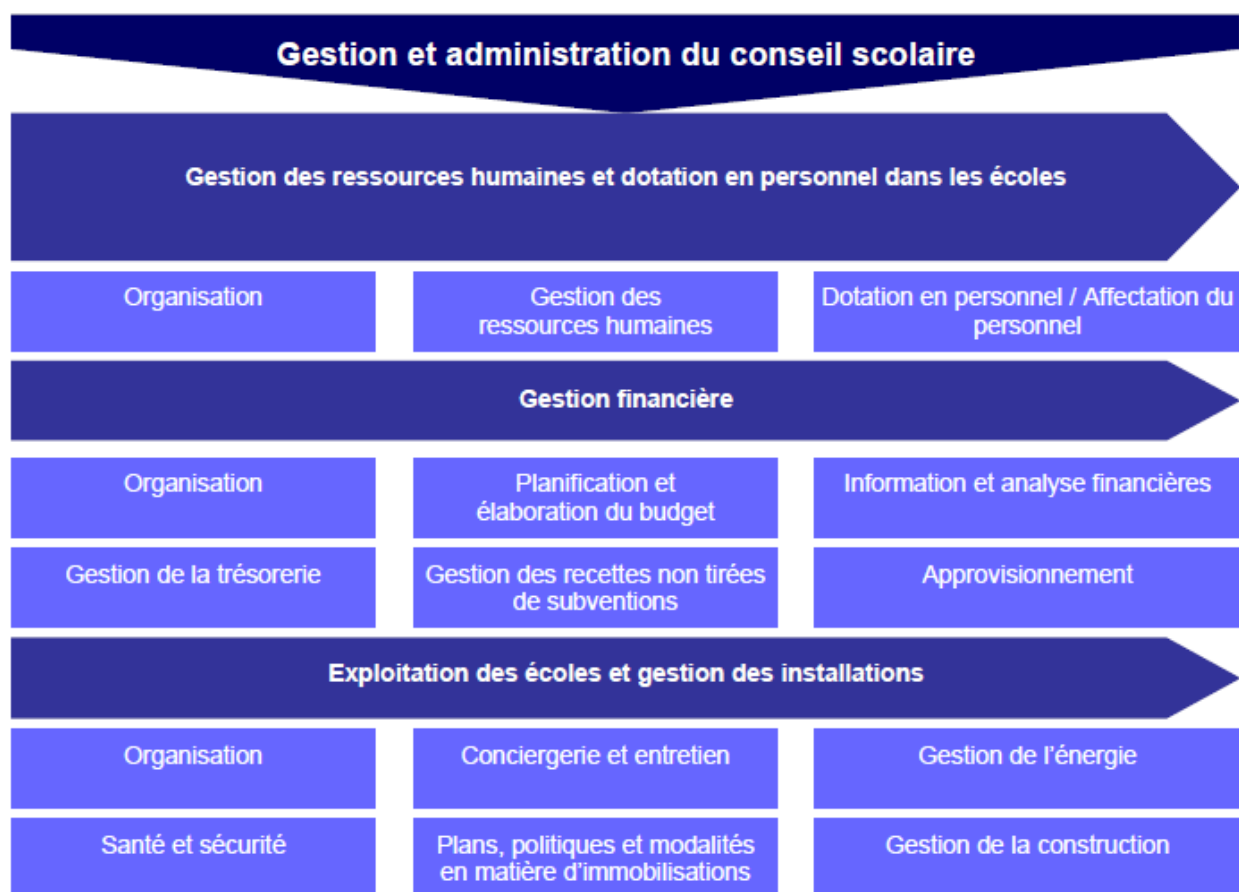
Afin de pouvoir effectuer un examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'examen opérationnel.

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

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

Portée de l'examen opérationnel

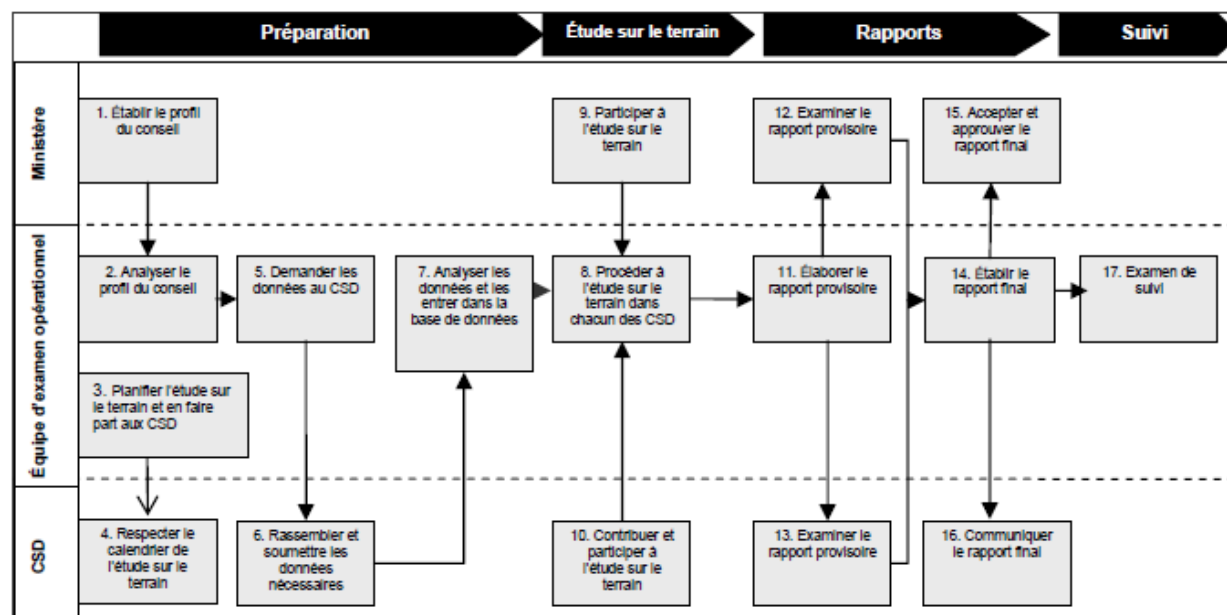
L'examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. On examinera chaque processus en fonction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



Processus suivi pour l'examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

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

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

Phase: Étude sur le terrain

Activité principale	Description
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
Examiner le rapport provisoire (ministère)	Le ministère examine le rapport provisoire et fait part de ses observations à l'équipe d'examen.
Examiner le rapport provisoire (conseil)	L'équipe d'examen rencontre les cadres supérieurs du conseil scolaire pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.
Préparer le rapport final	L'équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

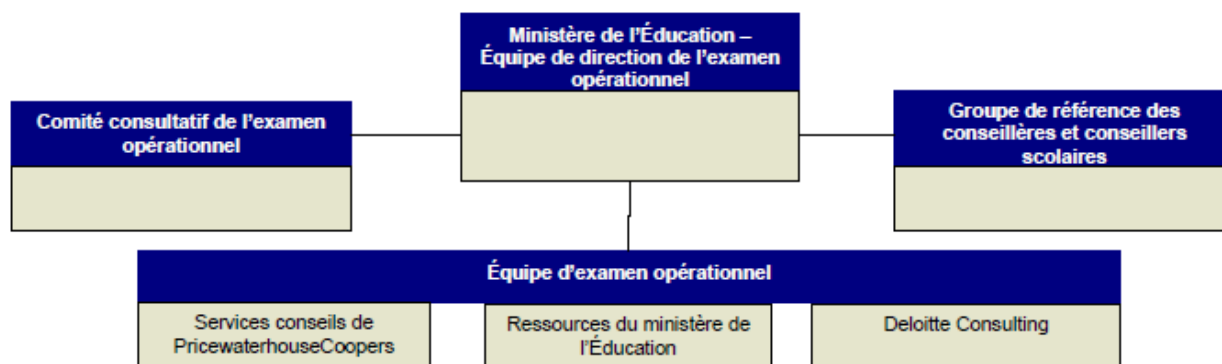
Phase: Suivi

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

L'équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel du Conseil scolaire de district du Centre-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

N°	Recommandations
1.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un calendrier de révision des politiques grâce auquel on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.
2.	Le conseil devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé pour tous les cadres supérieurs du conseil dans le but de renforcer les initiatives déjà prises par le conseil.

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

N°	Recommandations
3.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un plan annuel de formation et de sensibilisation aux politiques pour les directions d'écoles, les concierges, le personnel de soutien.
4.	La direction devrait élaborer des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.
5.	Le secteur devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif du personnel et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.
6.	La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil sont traitées conformément aux modalités du régime.
7.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages auprès du personnel, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.

Gestion financière

N°	Recommandations
8.	Le secteur devrait envisager d'établir un plan annuel de formation et de sensibilisation aux politiques pour le personnel du conseil.

N°	Recommandations
9.	La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.
10.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification suivant les recommandations du ministère et recruter des membres externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification.
11.	La direction des affaires devrait envisager s'assurer que les lettres de recommandations du vérificateur soient présentées aux conseillères et conseillers scolaires et qu'un suivi soit fait par rapport aux recommandations du vérificateur.
12.	La direction devrait envisager de mettre 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.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
13.	La direction devrait envisager de s'assurer que les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations sont consignés dans un plan annuel du service qui correspond au plan d'amélioration annuel du conseil et qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprendrait des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.
14.	Le secteur devrait envisager d'établir un plan annuel de formation et de sensibilisation aux politiques pour le personnel du conseil.
15.	Le conseil devrait envisager d'élaborer un processus qui assure le respect de ces politiques et les nouvelles législations.
16.	Le conseil devrait envisager de préciser les rôles et responsabilités du personnel du secteur dans le but de s'assurer que ceux-ci soient bien documentés.
17.	La direction, avec la participation des gestionnaires du secteur, devrait envisager de formaliser le processus du développement d'un plan de formation pour le personnel du secteur.
18.	La direction devrait continuer les initiatives entreprises pour la recherche d'un nouveau système de bons de travail qui rationaliserait la gestion, la répartition, le suivi et la communication des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations.
19.	Le conseil scolaire devrait envisager d'élaborer de la documentation qui décrit les normes de nettoyage et élaborer un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats dans le but d'assurer des standards normalisés en ce qui a trait au nettoyage des écoles.
20.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation.

N°	Recommandations
21.	Le conseil scolaire devrait s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au comité exécutif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.
22.	La direction devrait demander si possible aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.
23.	Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner les pratiques d'achats dans le but de s'assurer qu'ils appuient les objectifs de conservation de l'énergie de chaque école.
24.	Le conseil devrait envisager de transmettre aux écoles et aux autres conseils via note de services ou rapport publiée sur le site web, leurs bonnes initiatives de conservation d'énergie.
25.	Le conseil scolaire devrait établir une liste à jour permanente des fournisseurs qui comprend les prestataires de services professionnels disponibles ce qui encouragerait des économies de temps.