**Ministère de l'Éducation**

# Rapport d'examen opérationnel Conseil scolaire de district du Grand Nord de l’Ontario

**Juin 2009**

## Table des matières

**Résumé** ..... **1**

Introduction ..... 1

Gestion et administration du conseil scolaire ..... 2

Recommandations : ..... 3

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

Recommandations : ..... 4

Gestion financière ..... 5

Recommandations : ..... 6

Exploitation des écoles et gestion des installations ..... 7

Recommandations : ..... 8

**1. Contexte et aperçu** ..... **10**

1.1 Profil et structure du conseil scolaire ..... 10

1.2 Principales priorités du conseil scolaire ..... 10

1.3 Rendement des élèves ..... 12

1.4 Sommaire financier ..... 12

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire ..... 14

**2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations** ..... **17**

Établissement d'un modèle de gestion efficace ..... 19

Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil ..... 20

Processus de prise de décision ..... 22

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte ..... 24

Participation des intervenants ..... 25

Recommandations : ..... 26

**3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles — conclusions et recommandations** ..... **28**

3.1 Organisation des ressources humaines ..... 28

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels ..... 29

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte ..... 30

Surveillance et communication des politiques ..... 31

Recommandations : ... 31
3.2 Gestion des ressources humaines ... 32
Recrutement du personnel ... 34
Relations de travail ... 35
Processus d'évaluation du rendement des employés ... 36
Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité ... 37
Gestion des ressources humaines et données sur la paie ... 38
Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire ... 39
Surveiller la satisfaction du personnel ... 39
Recommandations : ... 40
3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel ... 41
Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel ... 42
Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ... 43
Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement ... 43
Recommandations : ... 44
**4. Gestion financière – Conclusions et recommandations ... 45**
4.1 Organisation des finances ... 45
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels ... 47
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte ... 47
Surveillance et communication des politiques ... 48
Recommandations : ... 48
4.2 Planification et élaboration du budget ... 49
Processus d'élaboration du budget annuel ... 50
Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget ... 51
Identification des risques et stratégies d'atténuation ... 52
Recommandations : ... 53
4.3 Information et analyse financières ... 53
Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière ... 54
Rapports financiers intermédiaires et annuel ... 55
Vérification ... 56
Recommandations : ... 57
4.4 Gestion de la trésorerie ... 57

Gestion de l'encaisse et des investissements ..... 58
Gestion des fonds dans les écoles ..... 59
Recommandations : ..... 60
4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions ..... 60
Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions ..... 61
Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions ..... 62
Recommandations : ..... 62
4.6 Approvisionnement ..... 63
Politiques et modalités d'approvisionnement ..... 64
Participation à des consortiums d'achat ..... 65
Niveaux de pouvoir d'achat ..... 66
Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles ..... 67
Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement ..... 68
Utilisation du transfert électronique des factures ..... 69
Recommandations : ..... 69
**5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations ..... 70**
5.1 Organisation des opérations et des installations ..... 70
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels ..... 72
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte ..... 72
Surveillance et communication des politiques ..... 73
Recommandations : ..... 74
5.2 Conciergerie et entretien ..... 74
Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien ..... 76
Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel ..... 76
Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité 77
Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien ..... 77
Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets ..... 78
Évaluation du modèle de prestation des services du conseil ..... 78
Recommandations : ..... 79
5.3 Gestion de l'énergie ..... 80

Plan de gestion de l'énergie ..... 81
Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie ..... 82
Recommandations : ..... 82
5.4 Santé et sécurité ..... 83
Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité ..... 84
Recommandations : ..... 86
5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations ..... 86
Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations ..... 87
Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations ..... 88
Recommandations : ..... 88
5.6 Gestion de la construction ..... 88
Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations ..... 89
Surveillance et présentation de la progression des projets de construction ..... 90
Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels ..... 90
Recommandations : ..... 90
**Annexes ..... 92**
Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel ..... 92
Objectifs de l'Examen opérationnel ..... 92
Portée de l'Examen opérationnel ..... 92
Processus suivi pour l'Examen opérationnel ..... 93
L'Équipe d'examen opérationnel ..... 96
Limites de l'Examen ..... 96
Annexe B : Résumé des recommandations ..... 97

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario (CSDGNO) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée d'expertes-conseil et d'experts-conseils externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 11 mai 2009, a duré trois jours.

## Introduction

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

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

Les résultats de l'examen ont révélé que le conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario est bien géré. Entre autres points forts cernés au sein du conseil scolaire, notons une relation de confiance et de respect entre l'administration et les conseillères et conseillers, un mandat clairement énoncé dans un plan stratégique pluriannuel ainsi que la mise en œuvre d'initiatives innovantes de réduction de consommation énergétique. L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble bien établie et efficace. Les membres de l'administration principale siègent au comité exécutif. Ils suivent l'évolution de l'effectif, surveillent les niveaux de dotation et mettent en œuvre des processus budgétaires efficaces.

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

## Gestion et administration du conseil scolaire

Le conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario (CSDGNO) est caractérisé par une relation de confiance et de respect entre l'administration et les conseillères et conseillers scolaires. La structure de gestion du conseil scolaire s'appuie sur un Conseil de douze conseillères et conseillers scolaires dont huit siègent en moyenne depuis deux ans. De plus, deux élèves sont élus pour siéger au conseil scolaire en tant que conseillères et conseillers scolaires.

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble bien établie et efficace. Le comité exécutif, au sein duquel sont représentés les membres de l'administration principale, est constitué de la directrice de l'éducation, des deux surintendants de l'éducation, des trois directrices des services aux élèves, du surintendant des affaires, de la relationniste et de la directrice du service des ressources humaines. La documentation des tâches et des responsabilités de la direction de l'éducation est en cours d'élaboration.

Le processus décisionnel du Conseil est clairement décrit et documenté. Des règles de procédure documentées et communiquées à l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires précisent les processus de prises de décision et d'organisation des réunions du Conseil.

L'orientation stratégique du conseil a été révisée en 2007 avec l'introduction d'un plan stratégique pluriannuel appelé 'cadre de responsabilisation' pour la période 2007-2010. Le cadre de responsabilisation du conseil, développé à l'initiative de l'administration et validé par le Conseil, identifie les quatre domaines prioritaires du conseil scolaire: 1. l'amélioration du rendement, 2. la francisation, 3. la sécurité et développement du caractère; et 4. la vitalité organisationnelle.

L'orientation stratégique pluriannuelle du conseil est appuyée par plusieurs plans d'amélioration annuels dont le plan de la Directrice de l'éducation, les plans opérationnels des services et des secteurs du conseil scolaire, le plan annuel d'amélioration en littératie et en numératie du conseil scolaire ainsi que les plans d'amélioration des écoles. La directrice de l'éducation rapporte les résultats du conseil scolaire par rapport à son plan d'amélioration annuel dans son rapport annuel au Conseil.

Les lignes de conduites du conseil sont accessibles au public via le site Web du conseil scolaire.

**Recommandations :**

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

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

- Le conseil scolaire devrait mettre en place un cycle d'examen régulier des lignes de conduites afin que ces dernières restent pertinentes.

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

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

- Le service des ressources humaines communique régulièrement avec les intervenants au sujet des lignes de conduite existantes et des mesures en matière de ressources humaines par le biais de rencontres avec les syndicats, de présentations aux directions d'école et aux directions adjointes lors des conseils de gestion et grâce à plusieurs trousses d'informations très complètes à l'intention des membres du personnel telles que la trousse pour les nouveaux employés, la trousse d'embauche ou la trousse sur les accidents de travail.

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

- Le service des ressources humaines maintient une communication ouverte et positive avec les syndicats grâce à diverses pratiques dont le contact régulier de la directrice des ressources humaines avec les représentants syndicaux et l'utilisation d'une démarche proactive de règlement des problèmes au sein du conseil scolaire.

- Le service des ressources humaines est actuellement occupé à mettre en place un logiciel appelé 'Smart Find' qui permettra d'améliorer l'efficience du service

des ressources humaines en automatisant le processus de signalisation des absences et en informatisant la gestion des absences et des invalidités.

**Recommandations :**

- Le plan annuel du service des ressources humaines gagnerait à être complété pour inclure les priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale du détail des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au comité exécutif ou au comité des ressources humaines en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

- Le service des ressources humaines devrait compléter ses lignes de conduite sur l'évaluation du personnel avec une ligne de conduite sur l'évaluation du rendement du personnel d'appui non-syndiqué et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation des employés du conseil scolaire.

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

- Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à effectuer le maintien du plan d'équité salariale pour tous les groupes d'employés afin de s'assurer que le programme d'équité salariale du conseil scolaire soit à jour pour l'ensemble des employés du conseil scolaire.

- Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.

- Le service des ressources humaines devrait établir des politiques et modalités relatives au perfectionnement du personnel d'appui. La première étape pourrait consister à sonder les besoins en formation auprès du personnel. Une fois un plan de formation établit, le service des ressources humaines devrait mettre des

mesures en place pour surveiller la participation des employés, le budget et les résultats.

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

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

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

## Gestion financière

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

- Le processus d'élaboration du budget annuel est clairement documenté et communiqué aux principaux intervenants.

- Le conseil scolaire a adopté un système financier intégré qui combine un grand livre général, un module sur les comptes créditeurs, un module sur les comptes débiteurs, un module pour le budget, un module pour l'approvisionnement, et l'ajout d'un récent module pour la gestion des immobilisations.

- Le conseil scolaire participe à plusieurs consortiums d'achats, notamment pour les services de transport scolaire, l'achat de gaz naturel, le papier et les achats de fournitures de conciergerie et d'entretien.

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

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

**Recommandations :**

- La direction devrait compléter le plan d'amélioration annuel des affaires avec des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies pour le secteur des finances. Le plan d'amélioration annuel des affaires gagnerait à démontrer un lien explicit entre les activités et les résultats prévus du secteur des finances avec les domaines prioritaires et les résultats du conseil scolaire identifiés dans le cadre de responsabilisation. La direction devrait également présenter le plan d'amélioration annuel des affaires au comité exécutif ou au comité des affaires et des installations et en même temps que les rapports périodiques sur le progrès.

- Le secteur des finances devrait poursuivre ses efforts visant mettre en place des méthodes pour assurer le respect de l'ensemble des lignes de conduite et directives administratives en matière de finances.

- La direction devrait s'assurer que le budget annuel présenté aux fins d'approbation est clairement lié aux buts et priorités approuvés par le Conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves.

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

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

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

- Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un comité de vérification chargé de la surveillance du processus de vérification. Le comité aurait pour mandat d'examiner les états financiers annuels vérifiés, la nomination annuelle de l'auditeur externe, le plan d'audit annuel, la lettre de recommandations et d'autres questions relatives à l'audit annuel des états financiers; le rapport trimestriel du trésorier et toute autre question relative au conseil scolaire.

- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification ou du comité des finances au mandat élargi.

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

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

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

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

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

## Exploitation des écoles et gestion des installations

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

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

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

- Le conseil scolaire dispose de normes de propreté écrites dont la direction d'école se sert comme base pour évaluer la performance du personnel responsable de la conciergerie et dont le gérant de l'entretien se sert comme base pour traiter d'éventuelles plaintes provenant des utilisateurs des installations ou des concierges.

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

- Le conseil scolaire a entrepris diverses activités de gestion de l'énergie dans les écoles du conseil scolaire incluant l'audit énergétique par un consultant externe de toutes les installations du conseil scolaire. Sur base des mesures de réductions d'énergie recommandées par le consultant pour chaque installation et sur base du financement annoncé par le Ministère de l'éducation pour les écoles écoénergétiques, le conseil a élaboré un plan d'action qui détaille les projets d'installation de dispositifs, de remplacement d'éléments ou de réfection prévus au cours des deux prochaines années en vue de réduire la consommation d'énergie.

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

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

**Recommandations :**

- La direction devrait compléter le plan d'amélioration annuel des affaires avec des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies pour le secteur de l'entretien et le secteur des installations. Le plan d'amélioration annuel des affaires gagnerait à démontrer un lien explicit entre les activités et les résultats prévus du secteur de l'entretien et du secteur des installations avec les domaines prioritaires et les résultats du conseil scolaire identifiés dans le cadre de responsabilisation. Le conseil scolaire devrait également présenter le plan d'amélioration annuel des affaires au comité exécutif ou au comité des affaires et des installations et en même temps que les rapports périodiques sur le progrès.

- La direction devrait mettre des méthodes en place pour assurer le respect des lignes de conduite en matière d'exploitation des écoles et de gestion des installations. Ces méthodes devraient inclure, entre autres, la communication

périodique des lignes de conduite à l’ensemble du personnel concerné par les lignes de conduite ainsi que des activités d’évaluation ponctuelles de la conformité aux lignes de conduites.

- Le secteur de l’entretien devrait entreprendre son plan visant à mettre en place un système de gestion du stock lui permettant de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d’entretien principal.

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

- Le conseil scolaire devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. Ceci permettrait d'appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie en éliminant la tâche de consolidation manuelle des données. Étant donné la diversité géographique du conseil scolaire, il est peu probable que le conseil scolaire puisse consolider la facturation des services publics de tous les établissements. Toutefois, on incite la direction à explorer des occasions de consolider la facturation des services publics dans les centres urbains, comme Sudbury, pour accroître l’efficacité énergétique.

- Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à incorporer, dans les lignes de conduite et les procédures du conseil scolaire en matière de code de sécurité, des codes d’alerte correspondant à la situation et au niveau de danger ainsi qu’une description des responsabilités pour chaque secteur ou service du conseil scolaire.

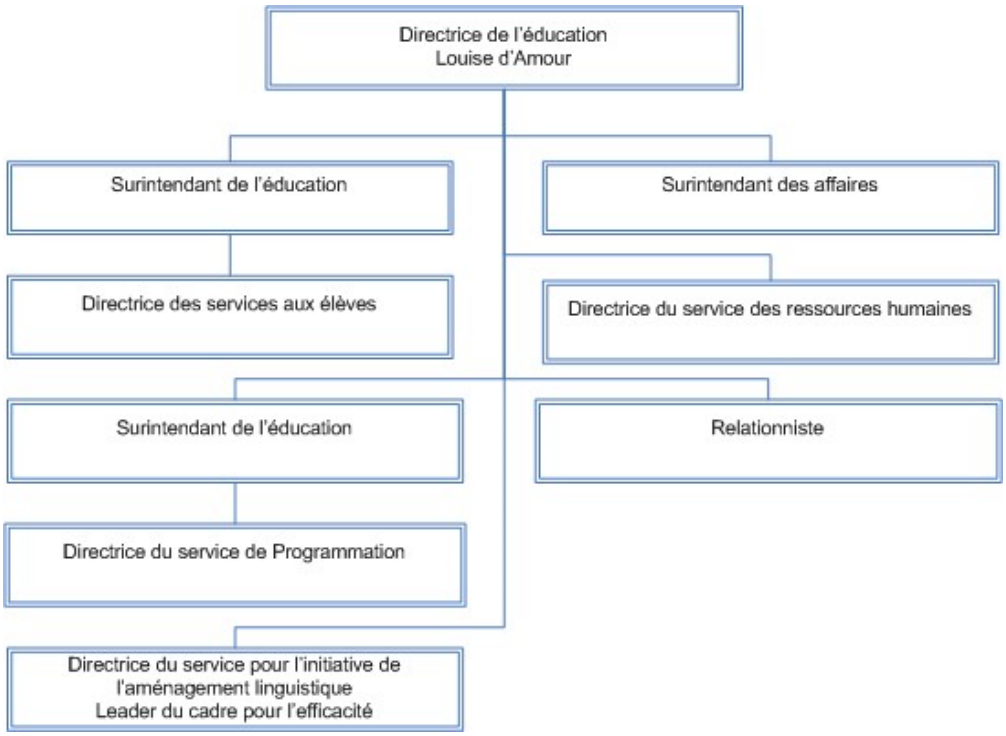
- Le conseil scolaire devrait envisager d’établir une liste approuvée de prestataires de services professionnels sujette à des révisions périodiques où cela est approprié comme par exemple les services professionnels utilisés dans la région de Sudbury.

# 1. Contexte et aperçu

## 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario(CSDGNO) est responsable de l'éducation publique en langue française dans les établissements des comtés de Dubreuilville, Elliot Lake, Longlac, Manitouwadge, Marathon, Markstay, Noëlville, SaultSte-Marie, Sudbury, Thunder Bay et Wawa. Le conseil offre l'éducation de niveaux élémentaire et secondaire à plus de 2100 élèves qui fréquentent 14 écoles élémentaires et 9 écoles secondaires. Le conseil scolaire compte des établissements qui couvrent plus de 65000 kilomètres carrés selon les données du conseil.

Le tableau suivant présente le comité exécutif du conseil scolaire :




## 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La mission et la vision du conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario sont présentées sur le site Web du conseil scolaire.

La mission est définie comme suit :

'*Le CSDGNO, en collaboration avec ses communautés, fournit une éducation publique de langue française de la plus grande qualité afin de développer chez chaque élève les compétences qui lui permettront de réaliser son plein potentiel et d'assumer sa place comme citoyen et citoyenne du monde*.'

La vision :

*'Être le conseil scolaire de choix, reconnu pour :*

- La qualité de la langue française
- L'excellence ○L'ouverture sur le monde ○L'innovation
- Le respect de soi et d'autrui'

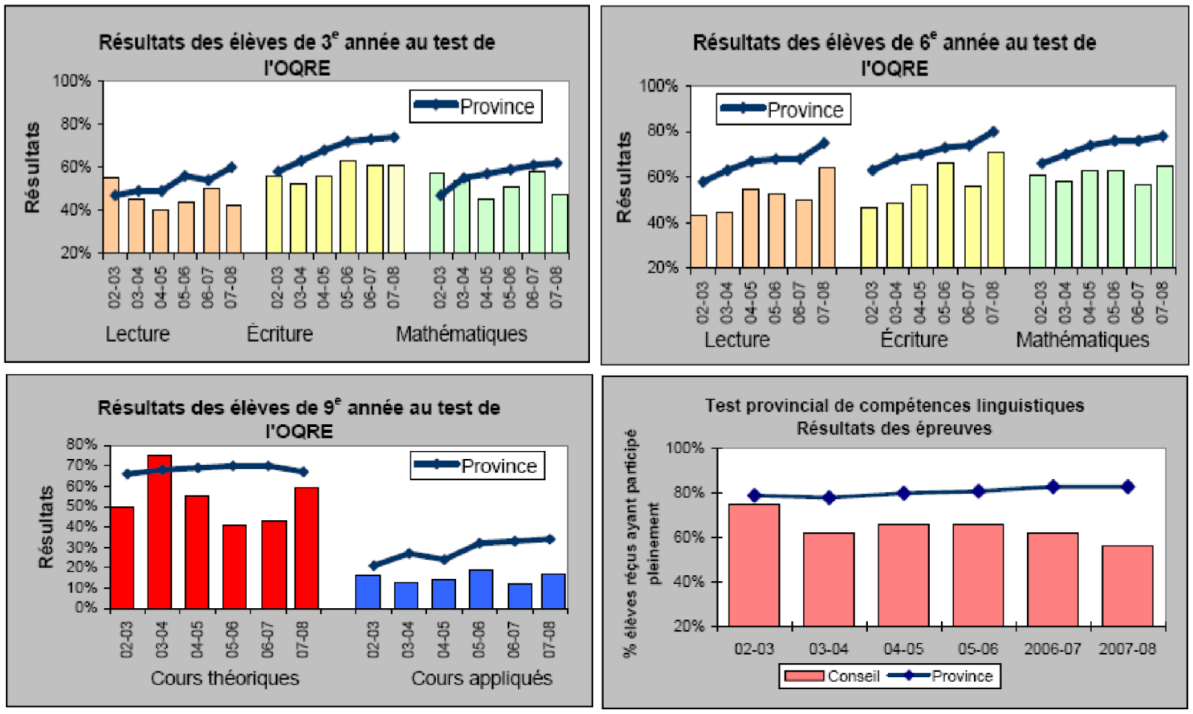
Dans son plan pluriannuel stratégique 2007-2010 appelé 'cadre de responsabilisation', le conseil scolaire a défini ses quatre domaines prioritaires :

1. *L'amélioration du rendement ○75% des élèves du cycle moyen atteignent la norme aux tests provinciaux en écriture, lecture et mathématiques.*
    - 80% des élèves de 10e année réussissent le TPCL dès la 1ère tentative.
    - 40% des élèves de la 9e année atteignent la norme en mathématiques appliquées.
    - 75% des élèves de la 9e année atteignent la norme en mathématiques
2. *La francisation ○75% des élèves atteignent le niveau intermédiaire prescrit dans le continuum ACTFL avant la fin de la 2e année.*
    - le conseil et ses écoles participent à élargir l'espace francophone au sein de ses communautés et offrent des activités pertinentes.
3. *La sécurité et développement du caractère ○le conseil et ses écoles sont des modèles de milieux sécuritaires.*
    - les pratiques exemplaires en développement de caractère sont mises en place au sein des écoles du CSDGNO.
4. *La vitalité organisationnelle ○ Le CSDGNO est un modèle de l'approche-service.*
    - Le CSDGNO est un modèle d'amélioration continue.
    - Le CPDGNO est un modèle de protection environnementale et de conservation d'énergie.

Pour chaque domaine prioritaire, le conseil scolaire a défini les résultats immédiats prévus pour fin août 2008, les résultats intermédiaires prévus pour fin août 2009, les résultats stratégiques prévus pour fin août 2010 et les indicateurs globaux.

## 1.3 Rendement des élèves

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




## 1.4 Sommaire financier

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

### Données financières – résumé (Revenus)

| Revenus : | États financiers 2006-2007 | États financiers 2007-2008 | Prévisions révisées 2008-2009 |
|---|---|---|---|
| Subventions générales | 37 110 684 $ | 38 606 353 $ | 40 940 733 $ |
| Impôt local | 3 601 974 $ | 3 704 014 $ | 3 689 093 $ |
| Revenus du conseil scolaire | 1 089 273 $ | 948 975 $ | 659 617 $ |
| Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations | 2 220 733 $ | 2 179 926 $ | 1 260 436 $ |
| **Total des revenus** | **44 022 664 $** | **45 439 268 $** | **46 549 879 $** |

## Données financières – résumé (Dépenses )

| Dépenses | États financiers 2006-2007 | États financiers 2007-2008 | Prévisions révisées 2008-2009 |
|---|---|---|---|
| Dépenses de fonctionnement | 37 760 951 $ | 39 542 099 $ | 42 565 430 $ |
| Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve | 5 268 063 $ | 5 553 100 $ | 3 984 448 $ |
| Virement à/de la réserve | 993 651 $ | 377 965 $ | 0 $ |
| **Total des dépenses** | **44 022 665 $** | **45 473 164 $** | **46 549 878 $** |
| **Excédent (déficit)** | **0 $** | **-33 896 $** | **0 $** |

## Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

| Réserves et revenus reportés du conseil scolaire | États financiers 2006-2007 | États financiers 2007-2008 | Prévisions révisées 2008-2009 |
|---|---|---|---|
| Gratifications de retraite | 207 825 $ | 214 060 $ | 214 060 $ |
| Réserve pour les fonds de caisse | 2 858 788 $ | 3 423 068 $ | 3 423 068 $ |
| Activités scolaires | 0 $ | 0 $ | 0 $ |
| CSPAAT | 0 $ | 0 $ | 0 $ |
| Autres | | | |
| Dev Prof Longlac | 11 230 $ | 11 230 $ | 11 230 $ |
| Fonds de stabilisation | 291 208 $ | 104 893 $ | 104 893 $ |
| Salle de classe | 607 781 $ | 607 781 $ | 607 781 $ |
| Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves | 0 $ | 0 $ | 0 $ |
| Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage » | 0 $ | 0 $ | 0 $ |
| **Total des fonds de réserve** | **3 976 832 $** | **4 361 032 $** | **4 361 032 $** |
| Réserve pour dépenses de classe | 1 587 009 $ | 1 602 510 $ | 873 473 $ |
| Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté | 45 647 $ | 51 122 $ | 69 854 $ |
| Réserves pour écoles éloignées | 0 $ | 0 $ | 0 $ |
| Installations destinées aux élèves | 0 $ | 0 $ | 0 $ |
| Réserve pour l'amélioration des programmes | 15 501 $ | 0 $ | 0 $ |
| Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté | 0 $ | 0 $ | 0 $ |

| Réserves et revenus reportés du conseil scolaire | États financiers 2006-2007 | États financiers 2007-2008 | Prévisions révisées 2008-2009 |
|---|---|---|---|
| Autres revenus reportés de fonctionnement | 0 $ | 0 $ | 0 $ |
| Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires | 0 $ | 0 $ | 0 $ |
| Produits de réserve de disposition - autre | 0 $ | 0 $ | 0 $ |
| Réserve CPM/CPC | 0 $ | 0 $ | 0 $ |
| Réserve pour redevances d'aménagement scolaires | 0 $ | 0 $ | 0 $ |
| Autres revenus reportés d'immobilisations | 0 $ | 0 $ | 0 $ |
| **Total des revenus reportés** | **1 648 157 $** | **1 653 632 $** | **943 327 $** |
| **Total des réserves et des revenus reportés du conseil** | **5 624 989 $** | **6 014 664 $** | **5 304 359 $** |

## 1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

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

### Effectif de l'école de jour

| Effectif de l'école de jour | Chiffres reels 2002-2003 | Prévisions révisées 2008-2009 |
|---|---|---|
| EQM de l'école de jour – élémentaire | 1 418 | 1 368 |
| EQM de l'école de jour – secondaire | 884 | 771 |
| **Effectif total de l'école de jour** | **2 301** | **2 139** |

### Effectif des classes à l'élémentaire

| Effectif des classes à l'élémentaire | 2003-04 | 2007-08 |
|---|---|---|
| Pourc. des classes de moins de 20 élèves | 60% | 94% |
| Pourc. des classes de moins de 23 élèves | 82% | 100% |
| Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire | 21,29 | 18,90 |
| Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins | 100% | 100% |
| Pourc. de classes à années multiples | 15% | 27% |

## Personnel

| Personnel | 2003-04 | 2007-08 |
|---|---|---|
| Enseignantes et enseignants | 193 | 229 |
| Aides-enseignantes et aides-enseignants | 59 | 54 |
| Autres personnes-ressources pour les élèves | 35 | 60 |
| Personnel administratif de l'école | 13 | 19 |
| Personnel de bureau de l'école | 22 | 21 |
| Personnel affecté au fonctionnement de l'école | 32 | 44 |
| Autre personnel hors classe | 26 | 36 |
| **Total du personnel** | **379** | **462** |
| **Rapport élèves-enseignant** | **1:12** | **1:09** |
| **Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)[1]** | **164,6** | **215,9** |
| **Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux** | **82,7%** | **82,3%** |

## Éducation de l'enfance en difficulté

| Éducation de l'enfance en difficulté | 2003-04 | 2007-08 |
|---|---|---|
| Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté | 4 374 346 $ | 6 214 199 $ |
| Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté | 4 266 858 $ | 6 214 199 $ |
| **Dépenses supérieures à la subvention (réserve)** | **107 488 $** | **0 $** |

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

## Utilisation des écoles

| Utilisation des écoles | 2003-04 | 2007-08 |
|---|---|---|
| Nombre d'écoles | 18 | 24 |
| Effectif total de l'école de jour | 2 301 | 2 139 |
| Capacité totale (places) | 4 933 | 6 049 |
| **% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)** | **46,7%** | **35,4%** |
| **Superficie du conseil scolaire ($km^2$)** | **59 612** | **59 612** |
| **Nombre de conseillères et de conseillers scolaires** | **12** | **12** |

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

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

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

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

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

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

## Processus de prise de décision

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Participation des intervenants

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire public du Grand Nord est caractérisé par une relation de confiance et de collaboration entre l'administration et les conseillères et conseillers scolaires. Le Conseil compte douze conseillères et conseillers scolaires dont huit siègent en moyenne depuis deux ans. De plus, deux élèves sont élus pour siéger au conseil scolaire en tant qu'élèves conseillères et conseillers scolaires. Au niveau de l'administration, le comité exécutif est constitué de la directrice de l'éducation, des deux surintendants de l'éducation, des trois directrices des services aux élèves, du service de programmation et du service de l'initiative de l'aménagement linguistique, du surintendant des affaires, de la relationniste et de la directrice du service des ressources humaines.

Pour assurer le bon déroulement des assemblées du Conseil, il s'est basé sur les règles de procédures intitulées 'Robert's Rules of Order'[2], qui sont utilisées notamment par le Parlement du Canada, pour élaborer le code de procédures du conseil scolaire[2].

Le rôle des conseillères et conseillers scolaires et de la direction de l'éducation ne sont pas actuellement documentés dans une politique ou une ligne de conduite sur la gouvernance. Pour la description du rôle des conseillères et conseillers scolaires, le conseil scolaire se base sur la description du rôle du conseiller scolaire du manuel de l' Association des conseils scolaires des écoles publiques de l'Ontario (ACÉPO) qui est distribué dans le cartable d'orientation aux nouveaux conseillers scolaires et nouvelles conseillères scolaires. Dans le cadre de l'élaboration du plan de succession de la direction de l'éducation dont le départ à la retraite est prévu pour octobre 2010, la directrice de l'éducation est actuellement occupée à développer une description formelle du rôle et des responsabilités de la direction de l'éducation.

Dans la pratique, le rôle des conseillères et conseillers scolaires est de définir les grandes orientations du conseil scolaire. Le rôle de la direction de l'éducation est quant à lui définit dans la pratique comme comprenant l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des dossiers et des politiques. La directrice de l'éducation est également la personne ressource des conseillères et conseillers scolaires en sa qualité d'unique employée du Conseil.

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

L'orientation stratégique actuelle du conseil a été élaborée en 2007 avec l'introduction du « cadre de responsabilisation » pour la période 2007-2010. Le cadre de responsabilisation du conseil, développé à l'initiative de l'administration et validé par le Conseil, identifie les quatre domaines prioritaires du conseil scolaire:

1. l'amélioration du rendement;
2. la francisation;
3. la sécurité et développement du caractère; et
4. la vitalité organisationnelle.

Depuis 2007, les conseillères et conseillers scolaires se rencontrent annuellement pour revoir les priorités du conseil. L'an dernier, le Conseil a ajouté un cinquième domaine

[2] Ouvrage par Henry Martyn Robert [2] Le code de procédure est décrit plus bas dans la section 'processus de prise de décision'.

prioritaire à son cadre de responsabilisation sur base des recommandations des conseillères et conseillers scolaires:

5. l'éducation environnementale.

Les priorités actuelles du conseil scolaire ont été identifiées notamment grâce à des sondages élaborés et menés par une firme externe auprès des parents, des élèves, du personnel enseignant et du personnel d'appui, du personnel affilié au siège social et des intervenants et intervenantes auprès des élèves en 2005. L'analyse des résultats de ces sondages a permis au conseil scolaire de reformuler sa mission, sa vision et ses valeurs et d'identifier ses priorités comme par exemple la sécurité des élèves ou le niveau de français des élèves sur base d'un portrait global de l'environnement du conseil et des perceptions de différents intervenants.

Basé sur cette étude de l'environnement, le processus d'élaboration du cadre de responsabilisation a duré de septembre 2007 au printemps 2008. L'identification des résultats pour 2010, des résultats intermédiaires pour 2008 et 2009 et des indicateurs globaux pour chaque domaine prioritaire du conseil a été menée par la directrice de l'éducation en consultation avec le Conseil, les conseillers pédagogiques, quelques directions d'écoles et les membres du comité exécutif. Le cadre de responsabilisation du conseil a été validé par les conseillères et les conseillers scolaires en avril 2008. Le conseil est appuyé par plusieurs plans d'amélioration annuels dont le plan de la Directrice de l'éducation, les plans opérationnels des services et des secteurs du conseil scolaire, le plan annuel d'amélioration en littératie et en numératie du conseil scolaire ainsi que les plans d'amélioration des écoles.

Au niveau du rendement des élèves, le plan annuel d'amélioration en littératie et en numératie est développé par la directrice de l'éducation en consultation avec les deux surintendances de l'éducation et la direction de l'aménagement linguistique et du cadre d'efficacité. Les plans d'amélioration des écoles sont pour leur part établis par les directions d'école en collaboration avec les surintendants de l'éducation et les différents services pédagogiques du conseil scolaire. Les plans d'amélioration du conseil scolaire et des écoles contiennent des objectifs mesurables en matière d'amélioration aux tests de l'OQRE. Sur base des résultats de l'année précédente aux tests de l'OQRE, les enseignantes et les enseignants sont également invités à élaborer leur propre plan d'amélioration annuel appelé plan d'intervention. La planification annuelle en matière de rendement des élèves est donc à la fois un processus descendant et ascendant.

Pour les services non scolaires, le conseil scolaire compte un plan d'amélioration annuel appelé plan opérationnel pour le service des ressources humaines et un plan opérationnel pour le secteur des affaires incluant les finances et les installations. Les plans opérationnels du service des ressources humaines et du secteur des affaires présentent les activités prévues pour l'année, les ressources requises, les porteurs de

dossier, les intervenants clés et les échéances des services non scolaires concernés mais ne définissent pas d'objectifs mesurables.

Dans le cadre de responsabilisation, à l'exception des deux premiers domaines prioritaires, le conseil scolaire n'a pas défini d'objectifs mesurables pour les trois autres domaines prioritaires à savoir : 3. la sécurité et développement du caractère, 4. la vitalité organisationnelle, et 5.l'éducation environnementale. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de raffiner son cadre de responsabilisation ainsi que les plans d'améliorations annuels connexes en identifiant des objectifs mesurables pour chacun des objectifs stratégiques des cinq domaines prioritaires du conseil.

La direction de l'éducation élabore un rapport annuel pour informer le Conseil et la communauté des résultats du conseil scolaire. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de présenter les résultats du conseil scolaire pour chacun des 5 domaines prioritaires du conseil dans le rapport de la direction de l'éducation.

## Processus de prise de décision

Le processus décisionnel du Conseil est clairement décrit et documenté. Un code de procédures documenté et communiqué à l'ensemble des conseillers et conseillères scolaires précise les processus de prises de décision et d'organisation des réunions du Conseil. Le code de procédures précise le contenu minimum ou standard de l'ordre du jour des réunions ordinaires du Conseil. Il définit le quorum nécessaire à la tenue de réunions ordinaires, extraordinaires et spéciales ainsi que les procédures de modifications de l'ordre du jour.

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

Le Conseil a créé six comités permanents qui se rencontrent au besoin pour l'assister dans la prise de décision. Trois conseillers ou conseillères scolaires au minimum sont sélectionnés annuellement pour siéger sur chaque comité créé par le Conseil. Les conseillers ou conseillères scolaires non-membres des comités sont invités à participer aux réunions des comités sur une base volontaire. Les comités permanents du Conseil sont le comité des affaires et des installations, le comité des ressources humaines, le comité des lignes de conduite, le comité chargé de l'enfance en difficulté, le comité de la programmation et le comité de participation des parents. Parmi les comités ad hoc, on compte le comité ad hoc chargé de l'évaluation de la direction de l'éducation et le

comité ad hoc de liaison dans le cadre des projets de construction. La liste des comités du Conseil ainsi que la liste des membres est accessible au public sur le site Web du conseil scolaire.

Parmi tous les comités du Conseil, celui en charge d'étudier des questions concernant la gestion des services administratifs conformément aux politiques du Conseil est le comité des affaires et des installations. La directrice l'éducation, le surintendant des affaires et six conseillères et conseillers scolaires sont membres du comité d'affaires et des installations. Le comité des affaires et des installations se réunit au minimum quatre fois par année (une fois en septembre, novembre et janvier et plusieurs fois au mois de mai) et sert d'antichambre au Conseil pour la prise de décision en matière de gestion opérationnelle. Les prévisions budgétaires, le suivi du budget du conseil scolaire, les projets de construction et de réfection ainsi que toute proposition de nouvelle de ligne de conduite liée à la gestion opérationnelle sont présentées au comité des affaires et des installations par la direction avant leur présentation à l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires dans le cadre des réunions ordinaires mensuelles du Conseil.

Les sujets abordés par le comité des affaires et des installations sont préalablement identifiés et débattus au sein du comité exécutif du conseil scolaire. Le comité exécutif comprend la directrice de l'éducation, les deux surintendants de l'éducation, les trois directrices des services aux élèves, du service de programmation et du service de l'initiative de l'aménagement linguistique, le surintendant des affaires, la relationniste et la directrice du service des ressources humaines.

Le comité exécutif se réunit hebdomadairement pour revoir les dossiers systémiques, en assurer les suivis et conseiller la direction de l'éducation. Les points nécessitant une présentation pour discussion ou décision au Conseil sont alors ajoutés à l'ébauche de l'ordre du jour que la directrice de l'éducation présente au président du Conseil pour validation une semaine avant la réunion ordinaire du Conseil ou du comité des affaires et des installations dépendamment de la nature et l'état d'avancement des sujets à ajouter. L'ordre du jour validé par la présidence est envoyé aux conseillers et conseillères scolaires et aux cadres administratifs. Lorsqu'il s'agit d'un ordre du jour pour une assemblée régulière, l'ordre du jour est envoyé aux directions d'école, aux membres du personnel, aux présidences des conseils d'école, aux représentants syndicaux et aux représentants médiatiques. Au cours d'une réunion, l'ordre du jour peut être modifié par un vote des deux tiers des membres du Conseil présents.

Le conseil dispose d'une soixantaine de lignes de conduite qui sont accessibles au public via le site Web du conseil scolaire. La direction de l'éducation, les surintendances et les directions de services sont responsables de l'élaboration, de la mise en œuvre et du maintien des lignes de conduite dans leur domaine d'activités. Les lignes de conduite ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté. La révision de lignes de conduites existantes ou l'élaboration de nouvelles lignes et directives

survient généralement en réaction à la prise de connaissance de nouvelles exigences ministérielles ou législatives. Un comité chargé de la révision des lignes de conduite constitué de quatre conseillères et conseillers scolaires et la directrice de l'éducation se rencontre alors afin de recommander des modifications au Conseil.

## Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble bien établie et efficace. Depuis 2003, un comité exécutif a été sur pied et un surintendant de l'éducation additionnel, une direction en programmation, et une direction de l'aménagement linguistique ont été ajoutés à la structure à l'initiative de la direction de l'éducation. Les responsabilités des deux surintendances de l'éducation sont clairement définies, documentées et communiquées aux écoles du conseil scolaire annuellement. Chaque surintendant de l'éducation s'est vu confié un portefeuille de responsabilités (enfance en difficulté, programmation, aménagement linguistique, santé et sécurité des élèves, etc.) ainsi qu'un groupe d'une dizaine d'écoles des paliers élémentaires et secondaires. La répartition des écoles entre les surintendants a été réalisée sur base du nombre d'élèves et de la location géographique.

Les surintendances de l'éducation sont épaulées par les trois services pédagogiques du conseil scolaire dont 1. les services aux élèves (qui regroupent en autres les conseillers pédagogiques, les assistantes et assistants en communication, l'orthophoniste, les travailleuses sociales, l'agente en assiduité pour les élèves, l'enseignante en surdité, la psychométricienne), 2. le service de programmation (qui regroupe les conseillères et conseillers pédagogiques et la bibliotechnicienne) et 3. le service de l'initiative de l'aménagement linguistique (qui regroupe les conseillers pédagogiques, l'agente en développement communautaire, les animateurs et animatrices culturelles, l'assistante en intervention langagière). Les surintendances de l'éducation, les directions des services pédagogiques, les directions d'école et les directions adjointes se rencontrent mensuellement dans le cadre du comité pédagogique ou du conseil de gestion afin de faire circuler l'information et d'échanger des points de vues sur les dossiers pédagogiques.

Pour resserrer les liens de communication entre les écoles et l'administration en vue du bon fonctionnement des écoles, la direction du conseil organise également des conseils de gestion. Les conseils de gestion rassemblent tous les membres du comité exécutif avec les directions d'école et les directions adjointes d'école environ quatre à six fois par année. L'objectif des conseils de gestion est de tenir les directions d'école et les directions adjointes d'école au courant des nouveautés au sein du conseil et des nouvelles initiatives lancées par le Ministère de l'éducation ou par d'autres organismes et d'offrir des sessions de formation sur place ou par l'entremise des organismes locaux, régionaux et provinciaux.

En ce qui concerne les services non scolaires, la répartition des responsabilités entre les services est clairement définie et documentée dans des organigrammes détaillés pour le secteur des ressources humaines et le secteur des affaires. En plus des surintendances de l'éducation, des services pédagogiques et du service de ressources humaines et du secteur des affaires, la relationniste et l'adjointe exécutive se rapportent à la directrice de l'éducation.

En vue du départ à la retraite de la direction de l'éducation actuelle prévu pour octobre 2010, la directrice de l'éducation est occupée à développer une description formelle du rôle et des responsabilités de la direction de l'éducation ainsi qu'un plan de relève présentant aux conseillères et conseillers scolaires plusieurs options en matière d'identification et de sélection de candidats à sa succession. Ce rapport sera présenté au Conseil en septembre 2009.

Pour les directions et directions adjointes d'école et les autres gestionnaires le conseil n'a pas établi un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions. Dans la pratique, le conseil se base sur un processus d'identification des candidats informel et sur un manuel très complet intitulé 'Guide de la planification de la relève des cadres des conseils scolaires publics' développé par le Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques. Chaque année, les directions d'école sont invitées à indiquer à quelle école elles désirent être affectées. Dans le cadre de ce processus, les directions sont également invitées à communiquer à l'administration le nom des personnes qui sont qualifiées ou qui ont le potentiel pour agir en tant que direction adjointe ou direction d'école. En ce qui concerne les gestionnaires du conseil scolaire, la direction de l'éducation a identifié des membres du personnel qui pourraient remplacer une gestionnaire ou un gestionnaire du conseil scolaire de façon temporaire

Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de revoir l'applicabilité de la publication des coordonnées de tous les membres du personnel et publier les organigrammes détaillés présentant les différentes surintendances et les services administratifs en vue de s'assurer que le mandat et la description de chaque service ou secteur ainsi que les coordonnées des membres clés du personnel du service ou secteur soient présentes sur le site Web du conseil scolaire.

## Participation des intervenants

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

l'éducation, les états financiers du conseil scolaire ainsi que la lettre d'information mensuelle du conseil scolaire appelée « Le dernier mot au CSPGNO ».

En vue d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies de promotion du Conseil et de ses écoles, le conseil a mis en place un comité de promotion sur lequel siègent les membres du comite exécutif ainsi que trois directions d'école.

En 2000, le conseil scolaire a élaboré son premier plan de marketing et communication. Révisé annuellement par le comité de promotion, ce plan contient la description des différentes activités de promotion, de communication interne et externe, de partenariat ou de commandite.

En 2005, le conseil scolaire a engagé une firme externe pour élaborer et mener une série de sondages auprès de plus de 2000 intervenants comprenant des parents, des élèves, des membres du personnel d'appui et du personnel affilié au siège social, des enseignantes et enseignants et des directions et directions adjointes. L'analyse des résultats de ces sondages a permis au conseil scolaire de reformuler sa mission, sa vision et ses valeurs et d'identifier ses priorités dans le cadre de sa planification stratégique pluriannuelle. En 2010, le conseil scolaire prévoit renouveler le processus de sondage des intervenants afin de réviser et mettre à jour l'analyse de l'environnement du conseil scolaire.

Les membres principaux de l'administration du conseil scolaire participent activement à différentes tribunes nationales et provinciales, y compris la Fédération nationale des conseils scolaires (FNCSF), le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE), l'Association des conseils scolaires des écoles publiques de l'Ontario. (ACEPO), et le Conseil ontarien des directions de l'éducation de langue française (CODELF) que la directrice de l'éducation a présidé à deux reprises et dont elle est actuellement la viceprésidente. Le surintendant des affaires siège au Council of Senior Business Officials Committee (COSBO). Les surintendants de l'éducation siègent au Regroupement des surintendances en éducation (RSE). Un des surintendants est vice-président de l'Association gestionnaires de l'éducation franco-Ontarienne (AGÉFO). La directrice de l'éducation et les surintendants de l'éducation siègent sur plusieurs autres comités provinciaux et régionaux dont le conseil du curriculum ou le comité consultatif tripartite du personnel enseignant.

Par sa participation, le conseil scolaire est en mesure d'apprendre des pratiques exemplaires et de les partager dans toute la région.

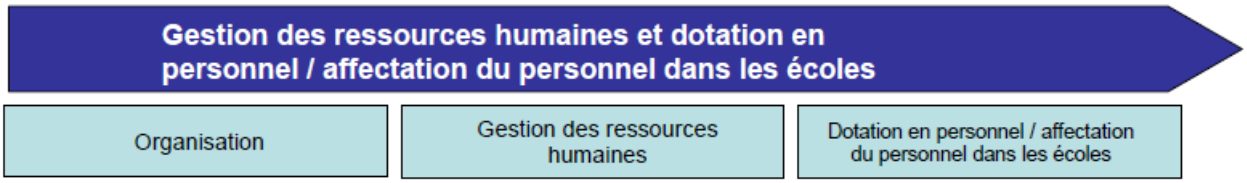
## Recommandations :

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

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

- Le conseil scolaire devrait mettre en place un cycle d'examen régulier des lignes de conduites afin que ces dernières restent pertinentes.

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




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

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

## 3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

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

Pour l'année académique 2008-2009, la directrice du service des ressources humaines a élaboré un plan d'amélioration annuel appelé plan opérationnel qui identifie pour chaque activité ou chaque intervention du service prévue pour l'année, les ressources requises, les dates d'échéance ainsi que les résultats attendus tels que la mise en œuvre des conventions collectives, l'élaboration de trousses d'embauche et d'entrevue ou de compte rendu de rencontres avec les syndicats. Le plan d'amélioration annuel intègre la planification stratégique du conseil scolaire en identifiant des activités spécifiques pour trois des domaines prioritaires du conseil à savoir l'amélioration du rendement des élèves, la francisation et la sécurité des élèves.

Les priorités du service des ressources humaines sont habituellement développées par la directrice du service dans un plan de secteur. Ce plan de secteur n'a pas été élaboré pour l'année académique 2008-2009 dans la mesure où la directrice du service des ressources humaines travaillait principalement aux négociations des conventions collectives et au cadre de responsabilisation.

Le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines est appuyé par les plans opérationnels individuels des membres du service qui identifient, dans un plan d'amélioration qui leur est propre, les activités sur lesquelles ils vont se concentrer au cours de l'année ainsi que les indicateurs, les ressources requises et les dates d'échéances associées.

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La directrice du service des ressources humaines fait rapport à la directrice de l'éducation et est membre du comité exécutif. La directrice du service des ressources humaines est actuellement appuyée dans la gestion des ressources humaines du conseil scolaire par une adjointe administrative, une agente en ressources humaines, une préposée aux ressources humaines et une commis de soutien à temps partiel. L'agente en ressources humaines est responsable de la tenue à jour des dossiers des employés et de la gestion des avantages sociaux. La préposée aux ressources humaines est chargée du suivi l'assiduité, des plans de retour au travail et dossiers en lien avec la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT). La commis de soutien aux ressources humaines s'occupe, entre autres, de faire le suivi des évaluations du personnel avec les cadres et superviseurs du conseil scolaire. La directrice du service des ressources humaines est impliquée directement dans des dossiers des relations de travail, des négociations, des activités de recrutement et de la coordination avec le secteur des affaires pour la dotation des enseignants.

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

La directrice du service des ressources humaines possède les titres professionnels appropriés en RH ainsi qu'une expérience pertinente dans le domaine. Elle a reçu la certification de « Conseiller en Ressources Humaines Agréé »(CRHA) au cours de l'année académique 2006-2007.

**Surveillance et communication des politiques**

Les lignes de conduite en matière de ressources humaines sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire a développé des lignes de conduite en matière d'évaluation des différents groupes d'employés, de recrutement et d'embauche du personnel, de mesures disciplinaires, de vérification des antécédents criminels, de népotisme, de harcèlement, de langue de communication dans les écoles, etc. Les lignes de conduite ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté mais l'examen des documents démontre que le service met l'accent sur leur maintien et leur actualisation afin qu'elles demeurent en vigueur. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'établir un cycle d'examen régulier des lignes de conduite en ressources humaines, afin de s'assurer qu'elles sont mises à jour et communiquées régulièrement.

Le service des ressources humaines communique régulièrement avec les intervenants au sujet des lignes de conduite existantes et des mesures en matière de ressources humaines grâce à des rencontres avec les syndicats et des rencontres et des présentations aux directions d'école et aux directions adjointes lors des conseils de gestion quatre à six fois par année. Le service des ressources humaines a également développé des trousses d'informations très complètes à l'intention des membres du personnel telles que la trousse pour les nouveaux employés, la trousse d'embauche ou la trousse sur les accidents de travail pour informer le personnel des lignes de conduite et des différentes procédures et directives administratives et pour communiquer les formulaires connexes.

Ce niveau de communication facilite la formation sur les lignes de conduite et entraîne une vaste sensibilisation et compréhension des lignes de conduite et mesures du conseil scolaire en matière de ressources humaines.

**Recommandations :**

- Le plan annuel du service des ressources humaines gagnerait à être complété pour inclure les priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait

l'administration principale du détail des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au comité exécutif ou du comité des ressources humaines en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

## 3.2 Gestion des ressources humaines

L'examen des processus de gestion des ressources humaines vise à 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. | Non |

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

## Surveiller la satisfaction du personnel

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

## Recrutement du personnel

Le conseil dispose d'une ligne de conduite en matière de recrutement et d'embauche du personnel dans laquelle il affirme son désir d'éliminer du processus de recrutement et d'embauche toute discrimination fondée sur la race, l'ascendance, le lieu d'origine, la couleur, l'origine ethnique, l'état civil, la citoyenneté, les croyances, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge et l'invalidité'. La ligne de conduite en matière de recrutement et d'embauche stipule l'obligation de créer un comité de sélection pour tout poste permanent et l'interdiction de liens de parenté ou de situation de conflit d'intérêts entre les membres du comité de sélection et les candidates ou les candidats interviewés. La composition du comité de sélection est décrite dans la ligne de conduite sur le recrutement qui stipule que le service des ressources humaines est tenu de procéder à la vérification des diplômes, des lettres de référence, des preuves médicales et du relevé des antécédents judiciaires.

Dans la trousse d'information sur l'embauche qui contient les guides d'entrevue, les gabarits d'évaluation et les formulaires à remplir par les membres du personnel du conseil scolaire, le processus du recrutement est clairement décrit au travers d'une cartographie des différentes étapes du processus d'embauche.

La détermination des postes à pourvoir est effectuée au sein du comité exécutif par la directrice du service des ressources humaines en collaboration avec la direction de l'éducation, les surintendances et les directions des services pédagogiques. Trois fois par année, la directrice du service des ressources humaines évalue les besoins en personnel ou les éventuels surplus. Les demandes d'embauche font l'objet d'un formulaire qui est approuvé par la direction du service des ressources humaines.

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

Pour alimenter sa liste de suppléance du personnel enseignant, le conseil scolaire compte principalement sur la foire de L'École des sciences de l'éducation de l'Université Laurentienne qui se tient vers la fin janvier ou le début février pour attirer des candidates et des candidats à l'enseignement. Cette foire permet d'identifier en moyenne une centaine de candidatures. Durant la foire, les candidates et candidats potentiels reçoivent une trousse d'information sur le conseil et sont invités à participer a une entrevue au mois de mars. Les entrevues en mars sont menées par cinq comités d'entrevues composés chacun de deux directions d'école. Pour supporter les comités de sélection dans ce processus de sélection, le service de ressources humaines a élaboré cinq guides d'entrevue de même que cinq tests linguistiques différents. Les candidats sélectionnés sur base des entrevues et des résultats aux tests de français sont alors invités à ajouter leur nom à la liste de suppléance du conseil. Seulement 40% des candidats identifiés lors de la foire ajoutent leur nom à la liste de suppléance du conseil scolaire parce que plusieurs ne réussissent pas les tests écrits.

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

### Relations de travail

En 2008, le conseil a négocié quatre conventions collectives avec ses groupes d'employées et d'employés composés du personnel enseignant régulier des paliers secondaire et élémentaire et des enseignants suppléants (AEFO réguliers et AEFO suppléants), du groupe d'entretien et de conciergerie (SCFP), et du personnel d'appui (FEESO). Ces conventions collectives sont gérées par la directrice du service des ressources humaines. Depuis le début de l'année 2009, la directrice poursuit la mise en œuvre des nouvelles conventions collectives incluant, notamment, la mise en place de

nouveaux processus de dotation ainsi que la formation des directions d'école aux nouvelles dispositions lors des conseils de gestion.

L'entretien de bonnes relations de travail avec les syndicats peut être attribué au contact hebdomadaire voir journalier de la directrice du service des ressources humaines avec les agents d'unité syndicale.

Le conseil scolaire comprend des comités paritaires en place. Lors des rencontres des comités paritaires au moins quatre fois par année, la conformité aux conventions collectives est examinée et les éventuels problèmes ou litiges sont abordés.

Le contact fréquent de la directrice des ressources humaines avec les agents d'unité syndicale et la tenue de rencontres de comités paritaires a permis au conseil scolaire de réduire le nombre de griefs qui se rendent an arbitrage. Au cours des dernières trois années, seuls 2 des 24 griefs se sont rendus en arbitrage.

### Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a élaboré des processus d'évaluation du rendement pour le personnel enseignant, les directions et les directions adjointes, le personnel enseignant suppléant à court et à long terme, la direction de l'éducation, le nouveau personnel enseignant, les cadre supérieurs et le personnel d'appui syndiqué. Ces processus sont appuyés par des lignes de conduite officielles affichées sur le site Web du conseil scolaire. La surveillance de la conformité de ces lignes de conduite est assurée par la directrice du service des ressources humaines.

L'évaluation du rendement du personnel enseignant est conforme aux exigences actuelles du ministère de l'Éducation. Conformément aux exigences du Ministère, les enseignantes et enseignants chevronnés sont évalués sur un cycle de cinq ans, tandis que les nouveaux membres du personnel enseignant sont évalués deux fois pendant leurs deux premières années d'enseignement dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant. Le personnel enseignant suppléant à long terme est évalué deux fois au cours de la première année. Le conseil scolaire évalue aussi les enseignantes et enseignants suppléants à court terme au moins une fois sur un cycle de 3 ans.

Selon la ligne de conduite sur l'évaluation du rendement du personnel d'appui syndiqué, les membres du personnel d'appui syndiqué du conseil comme les concierges, les paraprofessionnels et les secrétaires d'école sont évalués tous les cinq ans. Pour le personnel d'appui non-syndiqué, comme les membres à temps plein du service de ressources humaines et les adjointes administratives des surintendances et de la direction de l'éducation, le conseil scolaire ne dispose pas de ligne de conduite officielle. Dans la pratique, une évaluation est organisée à tous les 5 ans. La directrice

des ressources humanes travaille actuellement à formaliser cette pratique dans une ligne de conduite.

Pour appuyer les superviseurs dans le cadre des processus d'évaluation, le service des ressources humaines envoie aux directions d'école et aux superviseurs au début de l'année scolaire un tableau contenant la liste de leur personnel à évaluer au cours de l'année. Ce tableau permet aux cadres de planifier les évaluations à produire au cours de l'année à venir. Un suivi des évaluations à produire est effectué par le commis en ressources humaines pendant l'année. Les formulaires d'évaluation de la performance par type d'emploi sont accessibles aux superviseurs via le réseau du conseil scolaire. Lors de certains conseils de gestion, des exemples anonymes de rapport d'évaluation sont présentés aux directions d 'école afin de les sensibiliser aux meilleures pratiques en la matière.

Le conseil scolaire dispose une ligne de conduite sur les mesures disciplinaires dans laquelle le Conseil a adopté le principe de discipline progressive tout en reconnaissant que la gravité de la situation peut exiger d'autres mesures disciplinaires ou sanctions. Le processus disciplinaire graduel du conseil scolaire comprend d'abord un avis verbal et ensuite un avis écrit précisant les attentes en matière de changement de comportement avant l'imposition de mesures disciplinaires. Si les attentes précisées dans l'avertissement ne sont pas respectées, le service des ressources humaines procède à un premier dépôt au dossier. Une suspension d'un jour est possible après le deuxième dépôt au dossier. Un congédiement est possible après trois dépôts au dossier. Le service des ressources humaines fournit un soutien complet aux superviseurs sur des questions ayant trait à la discipline. Les avis disciplinaires écrits sont envoyés par les écoles au siège social du conseil scolaire pour approbation. Pour les cas où les mesures disciplinaires se soldent par un congédiement, un rapport contenant les faits et les étapes suivies est présenté au Conseil par la directrice de l'éducation.

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

Le conseil scolaire a mis plusieurs procédures en place pour faire le suivi de l'assiduité des employés et encourager leur responsabilisation. Par exemple, après trois jours consécutifs d'absence, les employés doivent présenter un certificat médical à la direction d'école ou au superviseur. Sur demande, les employés peuvent avoir à présenter un certificat médical après une journée d'absence. Pour encourager l'assiduité du personnel de conciergerie, le service de ressources humaines a inclus dans la convention collective la possibilité pour le personnel de conciergerie de toucher des indemnités financières pour les jours de maladie non prestés si le taux d'absentéisme du personnel de conciergerie descend en moyenne en dessous sept jours par an pour tous le personnel de conciergerie.

La direction du secteur des ressources humaines a également mis en place un plan de « retour au travail ». Pour les absences au delà de deux semaines, la préposée aux ressources humaines contacte le médecin de l'employé pour identifier s'il y a des accommodements à effectuer. Si tel est le cas, un plan de retour au travail détaille les différents accommodements à effectuer. Le plan est ensuite soumis pour approbation au syndicat de l'employé concerné.

Les données sur l'absentéisme sont actuellement recueillies manuellement et enregistrées au bureau central du conseil scolaire sur base des informations envoyées par les écoles. Les écoles sont en effet tenues de soumettre au service des ressources humaines un rapport listant toutes les absences de leur personnel toutes les deux semaines. Ces données sont ensuite consolidées par la préposée aux ressources humaines du siège social du conseil scolaire qui élabore un rapport à l'intention de la direction du service des ressources humaines tous les deux mois.

L'assiduité est surveillée toutes les deux semaines par la préposée aux ressources humaines et tous les deux mois par la directrice du service de ressources humaines. La directrice du service de ressources humaines communique les rapports sur l'assiduité à la directrice de l'éducation au besoin lorsque le taux d'absentéisme dépasse la moyenne habituelle de façon significative mais l'assiduité ne fait actuellement pas l'objet de rapports formels et périodiques au comité exécutif ou au Conseil.

Le conseil est actuellement occupé à mettre en œuvre un logiciel appelé 'Smart Find' afin d'automatiser les processus de signalisation des absences du personnel et d'identification de suppléants. Actuellement les directions et les directions adjointes sont responsables d'appeler les candidates et candidats suppléants lorsqu'il est nécessaire de remplacer un membre du personnel de l'école. Le logiciel 'Smart Find' automatisera cette tâche en appelant de façon automatique les candidates et candidats suppléants à la place des directions d'école. Le logiciel 'Smart Find' devrait également alléger d'autres tâches du service des ressources humaines comme le traitement de demande de remboursement des frais liés aux formations ou l'élaboration de rapport de suivi de l'assiduité. L'utilisation de 'Smart Find' devrait être opérationnelle à partir de septembre 2009.

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

En consortium avec les autres conseils scolaires de langue française, le conseil a acheté une licence SAP, comprenant le module de gestion de la paie. La liste de paie du conseil scolaire est gérée sur place. La fonction de la paie est effectuée par l'agente de la paie qui rend des comptes au surintendant des affaires. Les dossiers officiels des employés sont conservés au bureau central du conseil scolaire. Les dossiers du personnel sont tenus à jour par l'agente du service des ressources humaines. La division des tâches entre les ressources humaines et le service de la paie ainsi que

l’utilisation de deux modules séparés pour la paie et la gestion des dossiers du personnel constituent deux bonnes pratiques en matière de contrôle interne.

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

Le conseil scolaire a élaboré un plan d’équité salariale pour les employés non-syndiqués en 2004 qui a été renouvelé en novembre 2008. Le conseil scolaire a aussi élaboré un plan d’équité salariale et d’équité interne pour les membres du personnel d’appui syndiqué. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait s’assurer que le programme d’équité salariale du conseil scolaire est maintenu à jour pour l’ensemble des employés du conseil scolaire incluant les membres du personnel d’appui syndiqué.

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

Le conseil scolaire offre une gamme d'avantages sociaux à son personnel. Le conseil scolaire gère son régime d'avantages sociaux par l'entremise des services de gestion d'une société d'assurances en consortium avec 10 autres conseils scolaires de langue française de l’Ontario. Ni le conseil ni le consortium des conseils scolaires de langue française n’ont pas fait appel à un consultant de tierce partie afin d'examiner la société d'assurances sur une base annuelle et de vérifier de la validité et l'exactitude du traitement des demandes d'indemnisation.

Une fois par année, le service des ressources humaines fait le rapprochement entre les données personnelles tenues par la société d'assurances et celle tenues par le conseil scolaire.

Les employés du conseil scolaire sont informés de la nature des avantages sociaux à l’aide d’un pamphlet élaboré par la société d'assurances inséré dans la trousse d’embauche reçue par chaque nouvel employé du conseil scolaire. La séance de formation annuelle des nouveaux membres du personnel en août contient également une section dédiée aux avantages sociaux.

### Surveiller la satisfaction du personnel

La direction n’a pas établi de ligne de conduite ou de procédures spécifiques au perfectionnement du personnel en dehors des formations des directions d’école et des directions adjointes organisées lors des conseils de gestion. La directrice du service des ressources humaines prévoit effectuer un sondage sur les besoins de formation auprès de l’ensemble du personnel en août 2011.

Le service des ressources humaines réalise des enquêtes formelles auprès de l'ensemble du personnel pour solliciter la rétroaction sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. Le dernier sondage du personnel par un consultant externe date de 2005. L'année prochaine, le conseil scolaire espère, si son budget le permet, renouveler le processus de sondage des intervenants du conseil scolaire incluant le personnel avec l'aide des services d'un tiers afin d'évaluer l'évolution de la satisfaction des membres du personnel du conseil scolaire.

Le conseil scolaire ne mène actuellement pas d'entrevue de fin d'emploi auprès du personnel. Dans les prochains six mois, la directrice du service des ressources humaines prévoit développer un guide de départ.

**Recommandations :**

- Le service des ressources humaines devrait compléter ses lignes de conduite sur l'évaluation du personnel avec une ligne de conduite sur l'évaluation du rendement du personnel d'appui non-syndiqué et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation des employés du conseil scolaire.

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

- Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.

- Le service des ressources humaines devrait établir des politiques et modalités relatives au perfectionnement du personnel d'appui. La première étape pourrait consister à sonder les besoins en formation auprès du personnel. Une fois un plan de formation établit, le service des ressources humaines devrait mettre des mesures en place pour surveiller la participation des employés, le budget et les résultats.

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

## 3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le conseil scolaire utilise une application informatique développée à l'interne pour rassembler les prévisions des directions d'école en matière d'effectifs par niveaux et par classe au mois de février. A la fin du mois de février, le comité exécutif se rencontre afin d'examiner les besoins d'embauche par rapport aux prévisions d'effectifs élaborées par le surintendant des affaires en décembre et révisées sur base des prévisions de février des directions d'école suite aux premières journées d'inscriptions du deuxième semestre.

Le comité exécutif effectue alors certains ajustements au besoin et approuve le plan de dotation provisoire au début avril. Au mois de mai, le surintendant des affaires demande

une dernière prévision d'effectifs aux directions d'école et prépare la dotation finale basée sur les subventions prévues. Le plan de dotation est ensuite intégré aux prévisions budgétaires soumises pour approbation au Conseil au mois de juin. Le plan de dotation est revu mois de septembre pour intégrer d'éventuels changements survenus entre les prévisions initiales des écoles et le début de l'année scolaire.

La planification du personnel chargé de l'éducation de l'enfance en difficulté (EED) repose sur une évaluation détaillée des besoins des élèves effectuée conjointement par les directions d'écoles, la direction des services aux élèves, le surintendant chargé de l'enfance en difficulté, la direction de l'éducation et le comité exécutif.

Pour déterminer les besoins en matière de personnel de conciergerie, le surintendant des affaires insère les prévisions d'inscriptions obtenues en février dans le gabarit d'assignation du personnel d'entretien en Excel utilisé par le conseil depuis plusieurs années. Les résultats du gabarit sont revus avec le gérant de l'entretien et le comité exécutif pour s'assurer que l'allocation de chaque école est adéquate.

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

Le comité exécutif est responsable de vérifier la conformité de la dotation en personnel avec les directives du ministère, notamment, en matière d'effectif des classes, de temps de préparation et des exigences des conventions collectives. La responsabilité de la surveillance de l'affectation du personnel est partagée au sein des membres du comité exécutif. Le surintendant des affaires est ainsi responsable de s'assurer que le cap de 20 élèves par classe au pallier élémentaire soit respecté et que le temps de préparation des conventions collectives pour l'année à venir sont pris en compte dans la formule de dotation. La conformité de l'affectation aux diverses exigences, notamment les exigences en matière de conventions collectives, est assurée par le suivi régulier de la directrice du service des ressources humaines qui vérifie ensemble la dotation actuelle par rapport à la dotation prévue mensuellement.

Le conseil scolaire se base un plan d'affectation conservateur afin d'éviter le surplus de personnel et effectue un suivi régulier des plans originaux avec l'affectation réelle du personnel.

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

La directrice du service des ressources humaines a effectué une comparaison il y a trois ans avec plusieurs conseils de langue française et d'autres conseil de la région en vue d'identifier le ratio d'employés en ressources humaines par rapport au nombre d'employés des conseils scolaires. Cette comparaison a permis de constater que le conseil a moins de personnel dans le service des ressources humaines que d'autres conseils et à soutenir le recrutement d'une personne additionnelle. Sauf cette

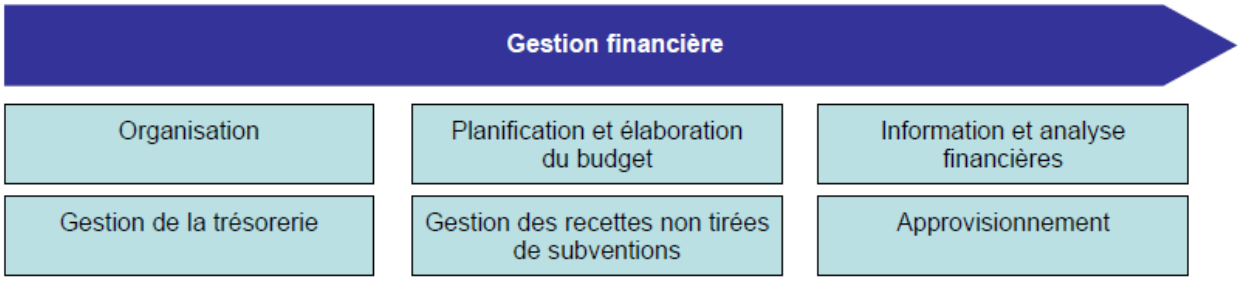
comparaison ponctuelle, le service des ressources humaines n’effectue pas de comparaison régulière des coûts en matières ressources humaines avec d’autres conseils.

**Recommandations :**

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

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

# 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations




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

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

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

## 4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

| Principales pratiques liées à l'organisation des finances | Preuve de l'adoption? |
|---|---|
| Le service des finances comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour. | 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. | Non |
| La direction offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières, des séances de formation et de perfectionnement professionnel. | Oui |

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

La surintendance des affaires du conseil supervise les activités liées aux finances, à l'informatique, aux installations, à l'entretien et au transport scolaire. Dans ce document la partie des affaires responsable de la budgétisation, de la comptabilité, des comptes fournisseurs, des comptes clients, et de la paie est appelée secteur des finances.

Le mandat et les objectifs du secteur des finances ne sont pas présentés sur le site Web du conseil scolaire. Dans la pratique, la mission du secteur des finances est d'être au service du conseil en gérant les budgets, la paie, les achats et les contrôles associés.

Actuellement, le secteur des finances n'élabore pas de plan annuel spécifique à son service. Pour toutes les activités regroupées dans le secteur des affaires, le surintendant des affaires a élaboré un plan d'amélioration annuel appelé plan opérationnel qui identifie les cinq priorités du secteur des affaires pour l'année académique 2008-2009. Pour chaque priorité, le plan d'amélioration annuel identifie les activités ou les interventions prévues pour l'année, les ressources requises, les dates d'échéance ainsi que les résultats attendus tels que la tenue de rencontres ou la mise en œuvre réussie d'un logiciel. Pour le secteur des finances, les priorités pour l'année académique 2008-2009 est l'amélioration des processus comptables du conseil et des écoles par la mise en œuvre du logiciel SEMS et de la révision de la documentation et les procédures en matière de prélèvement de fonds des écoles.

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le surintendant des affaires fait rapport à la directrice de l'éducation et est membre du comité exécutif auquel il fait rapport hebdomadairement sur les questions liées aux finances. Le surintendant des affaires est également membre du comité des affaires et des installations auquel il rapporte quatre à six fois par année.

Pour les finances, le surintendant des affaires est appuyé par une contrôleure qui supervise une commis des finances responsable des comptes fournisseurs, une agente responsable de la paie et une commis comptable chargée de supporter la contrôleure dans les tâches de comptabilité.

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

Des échanges informels ont lieu quotidiennement au sein du service finances afin de faire circuler l'information sur les priorités et les initiatives entre le surintendant des affaires, la contrôleure et le personnel du secteur des finances. Le surintendant des

affaires et la contrôleure sont comptables agrées; ils possèdent les titres financiers appropriés leur permettant de remplir leurs tâches.

**Surveillance et communication des politiques**

Le service maintient un ensemble de lignes de conduite touchant plusieurs aspects pertinents de la gestion financière comme les achats, les collectes de fonds et le remboursement des dépenses des membres du personnel et des conseillères et conseillers scolaires.Le secteur des finances a des méthodes en place pour assurer le respect de la ligne de conduite en matière d'achat notamment un système de vérifications, ponctuelles ou systématiques selon le montant de l'achat. Le conseil scolaire manque par contre de mécanismes pour s'assurer du respect de certaines procédures ou directives administratives telles que la soumission dans un délai raisonnable (par exemple 2 semaines) des pièces justificatives originales suite à la réception de l'état des comptes VISA par une employé du conseil disposant d'une carte de crédit

Les lignes de conduite en matière de finances sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Les lignes de conduite ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté mais l'examen des documents démontre que le service met l'accent sur leur maintien et leur actualisation afin qu'elles demeurent en vigueur. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'établir un cycle d'examen régulier des lignes de conduite en matière de finances et d'achats, afin de s'assurer qu'elles sont mises à jour et communiquées régulièrement.

Le secteur des finances offre une formation sur les lignes de conduite et les procédures financières à tous les nouveaux employés avant le début de l'année scolaire. Les nouvelles directions reçoivent également une formation avant le début de l'année scolaire sur les politiques d'achat, SAP et la gestion bancaire scolaire. De plus, tout au long de l'année, des formations sont offertes aux directions d'école lors des conseils de gestion par la contrôleure et le surintendant des affaires sur les lignes de conduite et les procédures financières.

**Recommandations :**

- La direction devrait compléter le plan d'amélioration annuel des affaires avec des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies pour le secteur des finances. Le plan d'amélioration annuel des affaires gagnerait à démontrer un lien explicit entre les activités et les résultats prévus du secteur des finances avec les domaines prioritaires et les résultats du conseil scolaire identifiés dans le cadre de responsabilisation. La direction devrait également soumettre le plan d'amélioration annuel des affaires à l'approbation

du comité exécutif ou du comité des affaires et des installations et en même temps que les rapports périodiques sur le progrès.

- Le secteur des finances devrait poursuivre ses efforts visant mettre en place des méthodes pour assurer le respect de l'ensemble des lignes de conduite et directives administratives en matière de finances.

## 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. | Non |
| Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes. | Oui |

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

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

### Identification des risques et stratégies d’atténuation

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

### Processus d'élaboration du budget annuel

Le processus d’élaboration du budget annuel du conseil scolaire est documenté dans un document intitulé’ processus budgétaire’ qui présente les dates et les étapes importantes du processus budgétaire pour l’année en cours. Le document « processus budgétaire » est préparé par le surintendant des affaires en collaboration avec la direction d’éducation. Le processus est revu par le comité exécutif pour obtenir les commentaires des membres de l’administration principale et est ensuite présenté au comité des affaires et des installations. Le comité des affaires et des installations revoit le document et recommande l’approbation du processus budgétaire par le Conseil scolaire. Le processus budgétaire, incluant un aperçu global des subventions annoncées, est ensuite présenté par le surintendant des affaires pour approbation par les conseillères et conseillers scolaires au mois de février.

Le processus budgétaire du conseil scolaire débute en décembre lorsque le surintendant des affaires effectue la prévision des effectifs sur la base de l’effectif actuel et des tendances prévues pour l’année prochaine. Les directions d’école sont invitées à faire parvenir leurs prévisions en matière d’effectif à l’administration vers la mi-février. Au même moment, une lettre est envoyée aux syndicats et aux conseils d’école pour les inviter à réagir au processus budgétaire.

Fin février, le surintendant des affaires examine les prévisions des directions des écoles, effectue certaines modifications au besoin et élabore un plan de dotation provisoire qui est revu à toutes les rencontres du comité exécutif jusqu’au mois d’avril. Une fois le plan de dotation approuvé par le comité exécutif, le surintendant des affaires intègre les données sur l’affectation aux dépenses prévues du budget dans le système financier (SAP). Les prévisions de dépenses de fonctionnement sont préparées sur une base de l’utilisation du budget de l’année courante et de l’évaluation de la pertinence

des budgets pour l'année à venir. Le formulaire SIFE du ministère de l'Éducation est alors complété et un premier rapport est préparé par le surintendant des affaires et la contrôleure et est présenté au comité exécutif au début avril. Suite à la rétroaction du comité exécutif, un premier dépôt des prévisions budgétaires est effectué par le surintendant des affaires au Comité des affaires et des installations à la mi-avril.

Le surintendant des affaires présente un aperçu des subventions annoncées par le Ministère de l'Éducation à la réunion du Conseil du mois d'avril.

Au mois de mai, le surintendant des affaires demande une dernière prévision d'effectifs aux directions d'école et prépare la dotation finale basée sur les subventions prévues. Un deuxième dépôt des prévisions budgétaires est effectué par le surintendant des affaires au Comité des affaires et des installations à la mi-mai. Ces prévisions budgétaires sont ensuite présentées en huis clos à la réunion Conseil au mois de mai.

Le budget régulier validé par le comité des affaires et des installations est présenté à la réunion du Conseil du mois de juin en ouvert pour approbation. Le SIFE est mis à jour et soumis au ministère de l'Éducation par le secteur des finances pour le 30 juin.

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

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

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

Récemment le conseil scolaire a établi des procédures d'élaboration des prévisions d'inscription qui définissent la méthodologie utilisée par le conseil scolaire dans le cadre de sa prévision annuelle d'effectifs. Les procédures définissent également la fréquence et la méthodologie de consultation des écoles au niveau des prévisions d'effectifs. Les écoles sont sondées de deux à trois reprises entre février et mai.

Les prévisions d'effectifs de dix ans se basent principalement sur les tendances des cinq dernières années ainsi que sur la situation économique régionale ou locale des écoles du conseil observée par le surintendant des affaires et les directions d'école. Pour les effectifs de la 1ere à la 6eme année, l'hypothèse est le transfert de la totalité des élèves d'une année à l'autre. Le surintendant des affaires prépare ainsi un tableau dans lequel les élèves de la 2ème année en 2008-2009 sont notés en 3ème en 2009-

2010 et en 4ème en 2010-2011 etc. Ce processus est répété pour chaque niveau et chaque école. Pour la maternelle, les prévisions d'inscriptions sont basées sur les tendances des cinq dernières années. Pour la prévision des effectifs des élèves de 7ème année (écoles secondaires 7 à 12) et des élèves de 9eme année (écoles secondaires 9-12), les tendances des dernières années au niveau du nombre d'élèves qui proviennent des écoles nourricières sont analysées et des prévisions sont faites par école. En général, le pourcentage d'élèves de l'élémentaire qui continuent leurs études dans une école secondaire du conseil se situe entre 75% et 90%.

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

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

La dotation du conseil scolaire est un point permanent à l'agenda hebdomadaire du comité exécutif et est donc revue au besoin par les membres du comité exécutif.

### Identification des risques et stratégies d'atténuation

Selon le surintendant des affaires, le principal risque auquel le conseil scolaire est confronté est le risque que l'effectif réel soit plus bas que l'effectif prévu. L'administration gère ce risque en élaborant des prévisions conservatrices en matière de dotation pour assurer une certaine souplesse en cas d'écart important entre les prévisions sur l'effectif et l'effectif réel.

L'autre risque budgétaire du conseil scolaire est le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés. Pour atténuer ce risque, le secteur des finances a mis en place différents contrôles comme l'impossibilité de passer un bon de commande lorsque l'utilisation du budget dépasse les 100%.

Le secteur des finances a indiqué que les risques soulevés pendant le processus d'établissement du budget sont communiqués oralement aux membres du comité exécutif et du comité des affaires et des installations. Les risques budgétaires ne sont actuellement pas consignés par écrit.

**Recommandations :**

- La direction devrait s’assurer que le budget annuel présenté aux fins d’approbation est clairement lié aux buts et priorités approuvés par le Conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves.

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

## 4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

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

## Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

## Vérification

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

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Le conseil a acheté une licence SAP en consortium avec 10 autres conseils scolaires de langue française.

Ce système intègre le grand livre général (GL), les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget, les modules d'approvisionnement et le module de ressource humaine et paie. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction. Le conseil scolaire est actuellement occupé à mettre en œuvre le module SAP pour la gestion des immobilisations.

La contrôleure du secteur des finances établit le tableau des comptes dans le système financier et gère les droits d'accès au système avec le surintendant des affaires. En tant

que personne responsable des achats, des recevables, de la paie et des comptes fournisseurs, la contrôleure est également responsable d'inscrire les nouveaux clients et fournisseurs dans le système financier, ainsi que de terminer l'enregistrement des résultats de paie au grand-livre

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

**Rapports financiers intermédiaires et annuel**

Le surintendant des affaires produit des rapports financiers trimestriels à l'intention du comité des affaires et des installations.

Les rapports financiers intermédiaires du conseil comprennent les prévisions budgétaires soumises au ministère en juin ou les prévisions révisées, les données réelles des dépenses et recettes de l'année en cours ainsi qu'une prévision des résultats pour la fin de l'année en cours (surplus ou déficit) par poste. L'utilisation du budget par poste (données réelles/ prévisions budgétaires) est exprimée en pourcentage. Des notes explicatives sont fournies pour les catégories de dépenses/revenus ou des dépassements ou une sous utilisation du budget sont prévues.

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

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

A l'exception des états financiers 2007-2008, le surintendant des affaires et la contrôleure remplissent et classent tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.

**Vérification**

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

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

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

Le conseil scolaire a établi un comité des affaires et des installations dont font partie le surintendant des affaires, la directrice de l'éducation et sept conseillères et conseillers scolaires. Le comité a notamment pour mandat de :

- revoir le processus budgétaire et les budgets et de recommander leur approbation;
- revoir les états financiers et de recommander leur approbation ;
- revoir les recommandations des vérificateurs externes ;
- revoir les états financiers intérimaires du Conseil ;
- revoir les projets de réfections et de construction du Conseil ; et

- revoir les changements aux procédures de remboursement et de recommander leur approbation au Conseil.

Le plan de vérification du vérificateur externe est présenté au surintendant des affaires et à la contrôleure. Les rapports annuels ainsi que la lettre de recommandation du vérificateur externe sont présentés au comité des affaires et des installations et au Conseil. Le surintendant des affaires rend des comptes au comité des affaires et des installations et au comité exécutif du conseil scolaire informellement sur les mesures prises pour suivre les recommandations du vérificateur en vue d'un changement.

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

**Recommandations :**

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

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

- Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un comité de vérification chargé de la surveillance du processus de vérification. Le comité aurait pour mandat d'examiner les états financiers annuels vérifiés, la nomination annuelle de l'auditeur externe, le plan d'audit annuel, la lettre de recommandations et d'autres questions relatives à l'audit annuel des états financiers; le rapport trimestriel du trésorier et toute autre question relative au conseil scolaire.

- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification ou du comité des finances au mandat élargi.

## 4.4 Gestion de la trésorerie

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

- déterminer s'il existe des processus permettant l'utilisation optimale de l'encaisse, des investissements et des emprunts dans le conseil scolaire;

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

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

### Gestion de l'encaisse et des investissements

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

### Gestion des fonds dans les écoles

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

### Gestion de l'encaisse et des investissements

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

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

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

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

Le conseil scolaire maintient un fonds de réserve pour être prêt en cas d'imprévus. La direction de l'éducation doit obtenir l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires pour utiliser les fonds de réserves. Au cours des dernières années, le conseil scolaire n'a pas eu recours à ses réserves. Néanmoins à long terme, les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation devraient envisager d'établir une ligne directrice sur le niveau approprié des réserves pour le conseil et penser à établir un plan visant à renflouer la réserve pour fonds de caisse, au besoin.

### Gestion des fonds dans les écoles

Les écoles sont responsables de leurs propres comptes bancaires. Elles peuvent faire affaire avec la même institution bancaire que le conseil scolaire, mais l'administration centrale du conseil ne rend pas cette mesure obligatoire en raison de l'emplacement éloigné de certaines d'entre elles. Dans la pratique, le conseil scolaire a limité le nombre de compte bancaire des écoles à un compte à l'exception des écoles qui organisent des bingos ou de jeux de loterie.

La gestion bancaire dans les écoles élémentaires et secondaires se fait dans l'Application de Gestion Bancaire (AGB) un module intégré à SAP. Ce module de gestion bancaire permet à chacune des écoles de comptabiliser les revenus et les dépenses par catégorie respective notamment les sorties éducatives, les frais scolaires, les levées de fonds. Les directrices et directeurs d'école et les secrétaires ont été formés à AGB pendant son introduction au printemps 2006 et lors de mises à jour.

Le conseil scolaire a adopté une ligne de conduite pour la collecte de fonds mais ne dispose pas de ligne de conduite spécifique sur la gestion financière des fonds scolaires présentant les principes comptables généraux, les contrôles nécessaires lors des dépôts et des retraits bancaires ainsi que la méthode de comptabilisation des

transactions financières. Le secteur des finances travaille actuellement à l'élaboration d'un «Manuel pour l'utilisation des fonds scolaires » basé sur les travaux du comité des finances de l'Ontario Association of School Business Officials qui décrit l'utilisation du système informatique pour la gestion des fonds dans les écoles ainsi que les procédures administratives connexes. Le manuel devrait être communiqué dans les écoles d'ici la fin de l'année 2009.

Entretemps les directions d'école ont été sensibilisées à la mise en œuvre et au respect des bonnes pratiques en matière de gestion des fonds scolaires par des présentations par le secteur des finances lors des conseils de gestion. Ainsi les écoles ont été informées qu'elles sont tenues d'effectuer des rapprochements bancaires revus et signés par la direction d'école sur une base mensuelle qui sont soumises au siège du conseil scolaire deux fois par année. En cours d'année, la contrôleure fait des suivis auprès des écoles au sujet de l'information reçue. Les vérificatrices et vérificateurs externes réalisent chaque année des vérifications dans trois écoles du conseil.

**Recommandations :**

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

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

## 4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions

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

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

- déterminer s'il existe des contrôles internes pour appuyer le traitement approprié de l'encaisse et sa bonne gestion;

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

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

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

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

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

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

| Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions | Preuve de l'adoption? |
|---|---|
| Des systèmes électroniques d'inscription et de paiement sont utilisés au besoin (p. ex., éducation permanente, permis d'utilisation des locaux et location). | Non |
| Le personnel surveille toutes les sources de recettes pour assurer leur intégralité et leur conformité avec les politiques. Des plans d'action et des processus permettent de maximiser le recouvrement, notamment en obtenant des évaluations du crédit et du risque. | Oui |
| Le budget du conseil précise les recettes et dépenses pour chaque programme approuvé dans le cadre de l'autre financement des programmes d'éducation. La direction surveille l'activité et veille à ce que les conditions soient respectées. | Oui |

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

Le conseil scolaire dispose de sources de revenus non tirés de subventions suivantes pour un montant moyen d'environ $ 40 000 :

- utilisation des écoles par la collectivité;
- exploitation des services de garderies;
- location.

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

L'utilisation des écoles par la collectivité fait l'objet d'une ligne de conduite. La prestation de services de garde d'enfants dans les installations du conseil et les locations font l'objet d'ententes formelles qui stipulent les barèmes de droit.

Les barèmes de droit pour l'utilisation des écoles par la collectivité sont affichés sur le site Web du conseil scolaire. Les barèmes de droits sont présentés par catégorie d'organismes communautaires (regroupements de parents, organismes communautaires sans but lucratif desservant la population étudiante, partenaires communautaires) et par type de locaux (classe, atelier spécialisé, auditorium/cafétéria/cuisine, gymnase). Conformément à l'Entente sur l'utilisation communautaire des installations scolaires conclue entre le conseil scolaire et le MÉO, les barèmes de droit pour l'utilisation des écoles par la collectivité présentent des tarifs réduits pour les groupes à but non lucratif.

Le secteur des finances dispose d'une pratique de rappel pour traiter les cas de comptes clients et factures en souffrance qui est appliquée également lorsqu'il s'agit de revenus non tirés de subventions comme par exemple dans le cas d'un loyer impayé.

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

Le conseil scolaire n'utilise pas de système électronique d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions.

Les subventions pour APE accordées au conseil scolaire sont destinées aux surintendances appropriées ou aux chargées ou aux chargés de projet. Le secteur des finances crée un nouveau code de projets pour chaque subvention APE dans SAP. La chargée de projet ou le chargé de projet surveille étroitement les comptes et fait un suivi sur les dépenses en cours d'année. La contrôleure a établi un tableau contenant les échéances des rapports à remettre qui permet au conseil scolaire de faire le suivi des subventions APE au cours de l'année. Le surintendant des affaires élabore un rapport annuel à l'intention des conseillères et conseillers scolaires qui présentent les différentes subventions APE accordées au conseil.

### Recommandations :

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

## 4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et 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. | Non |

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

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

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

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

### Utilisation du transfert électronique de factures

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

### Politiques et modalités d'approvisionnement

Le conseil scolaire dispose d'une ligne de conduite qui régit les achats, les appels d'offres et les soumissions. Cette ligne de conduite figure sur le site Web du conseil scolaire.

Tel qu'articulé dans la ligne de conduite, l'objectif du secteur en matière d'approvisionnement est de « procurer à tout le système scolaire les meilleurs services, l'équipement et les fournitures à des prix concurrentiels, tout en protégeant les intérêts du conseil ». La ligne de conduite ne mentionne pas de priorités spécifiques en matière

d'achat telles qu'une stratégie d'achats en vrac et en consortium ou une éventuelle préférence pour les produits de fabrication canadienne, les services des entreprises locales et francophones ou les produit écologiques lorsque les critères de prix, de qualité et d'efficacité des produits ou des services sont d'égale valeur. Dans pratique, le conseil participe à de nombreux consortium d'achats afin de profiter pleinement des réductions offertes par les achats en grandes quantités. Le conseil scolaire s'assure également que les décisions d'approvisionnement sont prises en mettant l'accent sur le coût total de la possession au cours du cycle de vie du produit, et non uniquement sur le prix initial de l'acquisition.

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

- Remboursement des dépenses des membres du personnel;
- Remboursement des dépenses des conseillères et conseillers scolaires;
- Défense des intérêts et la publicité.

La ligne de conduite sur le remboursement des dépenses des membres du personnel inclut une section sur l'utilisation des cartes d'approvisionnement. Elle précise notamment que les achats avec la carte d'approvisionnement ne peuvent dépasser 1 000 $, montant a partir duquel les achats doivent être effectués par bon de commande.

Le conseil scolaire n'offre pas de séances de formation pour s'assurer que les employés se conforment aux politiques et aux modalités d'achats et se base principalement sur un rappel informel des lignes de conduite. Cependant, les limites d'achat sont présentées aux nouvelles directions lors de la formation avant le début de l'année scolaire.

### Participation à des consortiums d'achat

Le conseil scolaire participe à un grand nombre de consortium d'achats, notamment pour l'acquisition de gaz naturel, de services transport scolaire, d'assurance, de papier, de fournitures de salle de classe et de bibliothèque ainsi que pour l'achat de services de déblayage, d'entretien de pelouse et de fournitures de conciergerie.

Le conseil scolaire a utilisé le consortium d'achat des conseils de langue française pour l'acquisition d'une licence SAP, pour l'achat d'un système de vidéoconférence, pour les négociations avec une institution bancaire et pour l'acquisition des services d'un bureau de relations de travail.

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

**Niveaux de pouvoir d'achat**

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

- de 0 $ à 5 000 $ l'achat est laissé à la discrétion du requérant ou de la requérante.
- au moins trois propositions de prix verbales sont requises pour tout achat ou location de biens ou de services dont le coût estimatif total qui dépasse 5 001$ mais n'excède pas 20 000 $. Tout achat qui dépasse 5 000 $ doit être approuvé au préalable par la superviseure immédiate ou le superviseur immédiat.
- au moins trois cotations écrites sont requises pour tout achat ou location de biens ou de services dont le coût estimatif total qui dépasse 20 000 $ mais n'excède pas 75 000 $;
- un appel d'offres est requis pour tout achat ou location de biens ou de services dont le coût estimatif total dépasse 75 000$.

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

Pour les achats de plus de 5 000 $ le conseil scolaire a récemment développé un formulaire intitulé « résultat de soumission » afin que les trois cotations verbales soient notées et sauvegardées au conseil et signées par le surintendant des affaires. La mise en œuvre systématique de ce processus est actuellement en voie de développement.

La contrôleure du secteur des finances assure le respect des exigences prévues par les lignes conduites en matière d'approvisionnement pour les achats en dessous de 5 000 $. La contrôleure revoit systématiquement tous les achats supérieurs à 1 000 $ et inférieurs à 5 000 $ et effectue une vérification ponctuelle des achats en dessous de 1 000$. Le surintendant des affaires s'assure pour sa part du respect des exigences prévues par les lignes conduites en matière d'approvisionnement pour les achats au dessus de 5 000 $ en s'assurant que les demandes de propositions de prix ou de cotations écrites et les appels d'offres ont été effectués conformément à la ligne de conduite.

La ligne de conduite sur les achats ne prévoit actuellement pas de niveau d'autorisation précis pour l'approvisionnement. Dans la pratique, les achats par bon de commande en dessous de 2 500$ nécessitent un niveau d'approbation alors que ceux au delà de 2 500$ requièrent deux niveaux d'approbation. Le conseil devrait envisager de revoir la ligne de conduite sur les achats afin d'inclure des degrés d'approbation précis selon le poste ou le domaine d'activités de la requérante ou du requérant.

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

Le conseil émet 2 types de cartes : les cartes d'approvisionnement, qui ont des limites par transaction et des restrictions d'achats, et les cartes de crédit qui ont des limites mensuelles seulement.

La ligne de conduite du conseil sur le remboursement des dépenses des membres du personnel inclut une section sur l'utilisation des cartes d'approvisionnement. La ligne de conduite est à jour depuis mai 2007 et a été revue en 2009.

Le conseil scolaire compte actuellement une soixantaine de cartes d'approvisionnement reparties entre, les directions d'école, les secrétaires d'école et les employés des services pédagogiques. Les cartes de crédit sont utilisées par les huit membres du comité exécutif.

Selon la ligne de conduite, l'utilisation des cartes d'approvisionnement est restreinte au paiement des dépenses liées aux fonctions de la titulaire ou du titulaire de la carte. La carte d'approvisionnement ne peut pas être utilisée pour l'achat de biens personnels ou de biens ou de services non autorisés. Pour, les secrétaires d'école, les adjointes administratives et les employés des services pédagogiques, les achats autorisés sont principalement limités aux fournitures. Les directions d'écoles ont le droit d'effectuer des achats relatifs aux déplacements et aux fournitures. Les directions d'école du palier secondaire et le coordonateur des services informatiques disposent de deux cartes : une carte d'approvisionnement classique et une carte de voyage. La carte de voyage sert aux dépenses de déplacement des enseignants ou éducateurs et des élèves dans le cadre d'activités parascolaires comme des tournois sportifs. Les membres du comité exécutif ont une carte de crédit classique ; il n'y a pas de restriction en termes de type d'achat.

A l'exception des surintendances, de la direction de l'éducation, de la directrice du des ressources humaines et du surintendant des affaires qui disposent d'une limite mensuelle de $ 10 000, la majorité des détenteurs de carte d'approvisionnement du conseil scolaire dispose d'une limite d'achat de $ 5 000 mensuelle. La limite d'achat par transaction diffère avec le niveau de responsabilité ou le poste du détenteur et s'échelonne entre $ 500 et $ 2 500 par transaction selon la fonction de la détentrice ou

du détenteur de la carte. Les directions d'école, par exemple, ont une limite par transaction de $ 1 500.

Les demandes de cartes de crédit ou de carte d'approvisionnement doivent être approuvées par le superviseur immédiat du titulaire de la carte d'achat et la contrôleure du secteur des finances. Le sommaire des états de compte sont reçus au bureau du conseil scolaire. Les états de compte sont reçus par le titulaire de la carte d'achat qui est tenu d'effectuer le rapprochement, de joindre ses reçus et de faire approuver le tout par son superviseur respectif avant le 25 de chaque mois.

Le conseil s'assure que la ligne de conduite sur les cartes d'approvisionnement est suivie en communicant cette dernière avec l'émission de chaque carte et en élaborant des contrôles internes. Le secteur des finances a élaboré des procédures d'utilisation de la carte d'approvisionnement qui décrivent les étapes à suivre après un achat ou en cas de vol et qui incluent la section de la ligne de conduite du conseil scolaire en matière d'achats sur les cartes d'approvisionnement. Tous les détenteurs de carte d'approvisionnement doivent signer le document de procédures. De cette façon, le conseil scolaire s'assure que tous les utilisateurs d'une carte d'approvisionnement ont pris connaissance des lignes de conduite et acceptent d'y adhérer. Tous les relevés VISA sont vérifiés mensuellement par la commis des finances qui vérifie notamment que le même fournisseur n'apparait pas plus d'une fois la même journée sur le relevé d'un détenteur. Ces contrôles permettent d'identifier d'éventuels écarts à la ligne de conduite et d'y remédier.

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

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

Actuellement, la plupart des achats supérieurs à $ 1 000 se font en utilisant le bon de commande du système financier. Pour ces achats, un triple rapprochement (bon de commande, réception et facture) est utilisé dans 50% des cas par le conseil scolaire. Le reste des achats (50%) fait l'objet d'un double rapprochement entre le bon de commande et la facture.

Pour les achats en dessous de $ 1 000 pour lesquels il n'y a pas de bon de commande, la personne responsable du budget doit s'assurer que les marchandises ont bien été reçues avant d'approuver la facture.

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

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

**Utilisation du transfert électronique des factures**

Le conseil scolaire utilise actuellement le retrait automatique pour les factures d'énergie les locations d'équipement ainsi que certain fournisseur pour la paie (TPP, OTIP) qui représentent environ 2% des paiements du conseil scolaire. Le reste des paiements est actuellement effectué par chèques.

Le conseil scolaire prévoit utiliser les TEF pour 80 à 90% de ses paiements d'ici la fin de 2009 une fois que l'équipe SAP aura configuré la capacité de créer des fichiers de transferts de fonds pour les fournisseurs du conseil.

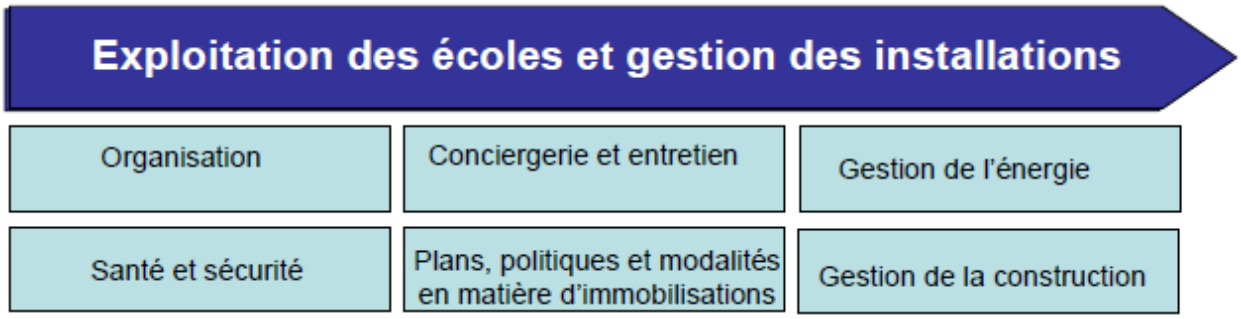
**Recommandations :**

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

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

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

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




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

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

## 5.1 Organisation des opérations et des installations

L'examen del'organisation des opérations et des installations vise à :

- déterminer si les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont établi des politiques et modalités qui appuient les principales fonctions et activités du service, les moyens efficaces de contrôle interne et la gestion financière;

- déterminer si le service appuie l'ensemble des buts et priorités et les obligations de rendre compte que le conseil scolaire a établis pour appuyer les objectifs et stratégies en matière de rendement des élèves;

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

| Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations | Preuve de l'adoption? |
|---|---|
| La direction dispose de processus pour surveiller le respect des politiques. | Non |
| Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires. | Oui |

| Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations | Preuve de l'adoption? |
|---|---|
| La direction offre régulièrement des séances de formation et de sensibilisation aux politiques et modalités dans le cadre d'un plan de perfectionnement professionnel continu tenant compte des nouvelles exigences réglementaires. | Oui |

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

La surintendance des affaires du conseil supervise les activités liées aux secteurs des installations et de l'entretien.

Le mandat et les objectifs du secteur des installations et du secteur de l'entretien ne sont pas présentés sur le site Web du conseil scolaire.

Actuellement, le secteur des installations et le secteur de l'entretien n'élaborent pas de plan d'amélioration annuel spécifique à leur secteur. Pour toutes les activités regroupées dans le secteur des affaires, le surintendant des affaires a élaboré un plan d'amélioration annuel appelé plan opérationnel qui identifie les cinq priorités du secteur des affaires pour l'année académique 2008-2009. Pour chaque priorité, le plan d'amélioration annuel identifie les activités ou les interventions prévues pour l'année, les ressources requises, les dates d'échéance ainsi que les résultats attendus tel que la tenue de rencontres ou la mise en œuvre réussie d'un logiciel.

Pour le secteur des installations, la priorité pour l'année académique 2008-2009 est l'amélioration du rendement des édifices au travers de la révision du plan de réfection des édifices et du plan d'accessibilité du conseil.

Pour le secteur de l'entretien, qui supervise les aspects de santé et de sécurité, la priorité pour l'année académique 2008-2009 est la révision du plan d'urgence des écoles au travers de la modification de la composante de situation urgente et au travers de la formation des écoles au nouveau plan d'urgence et au plan de prévention à l'incendie.

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le surintendant des affaires est appuyé par un agent des installations chargé des projets de construction et de réduction de la consommation énergétique et d'un gérant de l'entretien qui supervise indirectement les concierges et qui est responsable des dossiers de santé et sécurité dans les écoles. L'agent des installations et le gérant de l'entretien sont appuyés par une secrétaire des installations et un homme de métier, ébéniste de formation, qui offre un appui dans le cadre des projets de réparation ou de construction du conseil scolaire.

Les rôles et les responsabilités pour tous les postes sont clairement définis dans les descriptions de tâches respectives et bien comprises par l'organisation. Un organigramme détaillé du secteur des affaires incluant l'entretien et les installations est à jour mais n'est pas accessible au public sur le site Web du conseil scolaire.

Des échanges informels ont lieu quotidiennement entre le surintendant, l'agent des installations et le gérant de l'entretien et le personnel des secteurs de l'entretien et des installations afin de faire circuler l'information sur les priorités et les initiatives du conseil scolaire en matière d'installations et d'entretien.

Le personnel clé des installations et de l'entretien possède des titres professionnels appropriés ou de l'expérience connexe pertinente, et participe à différents comités provinciaux afin de se tenir au courant des pratiques exemplaires et des nouvelles orientations.

**Surveillance et communication des politiques**

Le secteur des installations et le secteur de l'entretien maintiennent plusieurs lignes de conduite touchant différents aspects de la gestion du fonctionnement et des installations sur le site Web du conseil.

Le secteur de l'entretien et le secteur des installations ne disposent actuellement pas de processus pour surveiller le respect des lignes de conduite. Dans la pratique, les secteurs se basent sur le contact informel avec les directions d'école, les différents responsables et le personnel du conseil scolaire pour surveiller le respect de lignes de conduite.

Les lignes de conduite ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté mais l'examen des documents démontre que les responsables du secteur des installations et du secteur de l'entretien service mettent l'accent sur leur maintien et leur actualisation afin qu'elles demeurent en vigueur. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'établir un cycle d'examen régulier des lignes de conduite liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations, afin de s'assurer qu'elles sont mises à jour et communiquées régulièrement.

Des formations appropriées en lien avec les exigences réglementaires sont offertes au personnel des services de conciergerie et d'immobilisations. Les formations touchent, entre autres, aux systèmes d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) ou aux lois et règlements comme ceux liés à la formation sur les premiers soins. Les formations permettent également au conseil scolaire de se conformer aux initiatives périodiques suivantes : le rinçage de l'eau, la détection du plomb dans les réseaux d'eau, l'ergonomie, les inspections de lieu de travail, la formation des nouveaux employés, le travail en hauteur, les chutes et glissades, les

gardes de machines, les risques physiques et toutes autres lois conformes aux règlements sur la loi en santé et sécurité au travail.

**Recommandations :**

- La direction devrait compléter le plan d'amélioration annuel des affaires avec des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies pour le secteur de l'entretien et le secteur des installations. Le plan d'amélioration annuel des affaires gagnerait à démontrer un lien explicit entre les activités et les résultats prévus du secteur de l'entretien et du secteur des installations avec les domaines prioritaires et les résultats du conseil scolaire identifiés dans le cadre de responsabilisation. Le conseil scolaire devrait également présenter le plan d'amélioration annuel des affaires au comité exécutif ou au comité des affaires et des installations et en même temps que les rapports périodiques sur le progrès.

- La direction devrait mettre des méthodes en place pour assurer le respect des lignes de conduite en matière d'exploitation des écoles et de gestion des installations. Ces méthodes devraient inclure, entre autres, la communication périodique des lignes de conduite à l'ensemble du personnel concerné par les lignes de conduite ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité aux lignes de conduites.

## 5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de services de conciergerie et d'entretien et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que

la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le conseil a adopté un modèle d'affectation du personnel de conciergerie qui permet l'utilisation optimale des ressources. Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie est basé sur plusieurs paramètres dont notamment le nombre d'effectifs, la présence de garderie dans l'école, la superficie des bâtiments, le palier d'enseignement (élémentaire/secondaire) et le nombre d'étages.

Le conseil embauche une quarantaine de concierges qui se rapportent à leur direction d'école respective. Les concierges disposent d'un cartable contenant une description de tâches, un plan de l'immeuble dont ils sont responsables et les normes écrites de propreté dont la direction d'école se sert pour évaluer la performance du personnel responsable de la conciergerie et dont le gérant de l'entretien se sert pour traiter d'éventuelles plaintes provenant des utilisateurs des installations ou des concierges. Une description des tâches de conciergerie à effectuer spécifiquement pendant les vacances d'été a également été élaborée et un système de rotation du personnel avec des capacités spécifiques comme le traitement des planchers de bois a été instauré afin de maximiser l'utilisation des différentes ressources du conseil scolaire en matière de conciergerie au cours de l'année.

Les résultats des examens concernant la conformité ne font actuellement pas l'objet de rapports formels rédigés à l'intention du gérant de l'entretien ou de la surintendance des affaires à qui la direction d'école communique généralement les incidents au cas par cas ou au besoin de façon informelle. Par contre une évaluation du rendement du personnel de l'entretien est élaborée annuellement. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de formaliser la présentation les résultatsconcernant la conformité aux normes de nettoyage dans un formulaire ou un rapport périodique de la direction d'école à l'administration.

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

L'agent des installations et le gérant de l'entretien élaborent ensemble un plan d'entretien annuel qui porte sur l'entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes du conseil scolaire. Les activités d'entretien et de rénovation du conseil

scolaire sont réévaluées annuellement dans le cadre de l'évaluation de chaque école lors des visites des écoles par l'agent des installations et le gérant de l'entretien et de la révision des plans d'entretien soumis annuellement par les directions d'école. Les priorités sont ensuite intégrées au plan annuel. Cela permet de faire en sorte que les écoles soient maintenues dans le meilleur état possible pour favoriser l'amélioration de l'apprentissage des élèves et la productivité des employés.

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

Le conseil scolaire a établi un programme de formation qui permet le perfectionnement continu des compétences du personnel du secteur des installations et du secteur de l'entretien et qui aborde les nouvelles questions de réglementation. Les besoins en formation sont identifiés au travers d'un comité mixte sur lequel siègent des représentants des syndicats et du conseil scolaire dont le gérant de l'entretien qui agit en tant que coprésident du comité mixte.

Le responsable du secteur de l'entretien a planifié du perfectionnement professionnel annuel et des journées de santé et sécurité à l'intention de l'homme de métier et des concierges du conseil scolaire. Les formations touchent, entre autres, aux systèmes d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) et aux protocoles à suivre en cas d'accident du travail. Des formations sont organisées sur des sujets tels que l'entretien et la maintenance de l'équipement, le verrouillage d'équipements et le travail ergonomique, les dangers physiques et les manœuvres d'équipements.

Dans le cadre du processus d'orientation, chaque nouveau membre du personnel de conciergerie reçoit une formation ainsi qu'un guide sur le programme ergonomique du conseil scolaire qui comprend de l'information sur les pratiques de prévention d'accident de travail. Ce guide comprend des dessins et des photos visant à démontrer les mauvaises postures et à présenter les exercices d'échauffement à effectuer avant toute activité de nettoyage. Le conseil invite tous les nouveaux employés à signer un formulaire indiquant leur consentement à suivre les pratiques décrites dans le guide de programme ergonomique du conseil scolaire.

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

Le conseil scolaire participe à un consortium d'achat avec un autre conseil scolaire de la région de Sudbury pour ses fournitures de nettoyage et d'entretien. Ce consortium a établit un contrat avec un seul et même fournisseur.

Un budget pour des fournitures de nettoyage et d'entretien est calculé par le surintendant des affaires pour chaque école sur base de la superficie et de l'utilisation historique. Les budgets pour les fournitures de nettoyage et d'entretien des différentes écoles sont administrés par le gérant de l'entretien qui reçoit et traite les demandes de

fournitures de conciergerie envoyées par fax par les directions d'école au siège social du conseil scolaire à l'aide d'un formulaire de demande standardisé.

La centralisation du processus de commande des fournitures de conciergerie contribue à la normalisation et à l'utilisation efficiente des fournitures de nettoyage et d'entretien du conseil.

Le conseil scolaire ne tient pas d'inventaire centralisé des équipements de nettoyage et d'entretien par école. A l'avenir, le gérant de l'entretien prévoit développer un répertoire central de l'équipement de conciergerie.

### Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

Le secteur de l'entretien ne dispose pas d'un système électronique d'enregistrement des bons de travail. Le conseil scolaire a jugé les coûts de maintenance et de formation du personnel à un tel système dépasserait de loin les éventuels bénéfices associés à sa mise en œuvre au sein du conseil.

Des formulaires en format papier, que les directions d'école peuvent télécharger sur l'intranet du conseil scolaire, permettent actuellement au conseil de recueillir les demandes de travaux ou d'intervention formulées par les directions d'école. Chaque demande de travaux est revue par le gérant de l'entretien et classée par ordre de priorité. La demande est ensuite assignée à l'homme de métier du conseil scolaire ou à des entrepreneurs externes sur base de facteurs tels que l'urgence de la réparation, la santé et la sécurité ainsi que la disponibilité des gens de métier appropriés. Les bons de travail approuvés et assignés à des entrepreneurs font l'objet d'un bon de commande dans le système financier du conseil scolaire (SAP) par la secrétaire des installations.

Un fichier Excel est utilisé pour consigner, surveiller et évaluer les coûts des projets d'entretien d'une certaine envergure. Pour les plus petits projets d'entretien (par exemple les travaux > $ 2 000), le conseil scolaire ne suit actuellement pas la main d'œuvre et le temps requis par rapport à la main d'œuvre et le temps prévus ainsi que les coûts réels par rapport aux coûts prévus. Comme prochaine étape, le secteur de l'entretien pourrait étendre son suivi des coûts des projets ainsi que de l'utilisation à bon escient des ressources à tous les bons de travail afin d'assurer une uniformité du processus de suivi.

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

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

Le conseil scolaire ne mène actuellement pas de comparaison régulière sur l'efficacité et l'efficience globales de ses activités d'entretien et de conciergerie notamment par rapport à d'autres conseils scolaires similaires.

**Recommandations :**

- Le secteur de l'entretien devrait entreprendre son plan visant à mettre en place un système de gestion du stock lui permettant de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.
- Le conseil scolaire devrait comparer régulièrement l'organisation de ses activités d'entretien et de conciergerie avec d'autres conseils scolaires similaires ou contigus.

## 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. | Oui |
| Les pratiques d'achat appuient les objectifs de conservation de l'énergie (p. ex., produits Energy Star®, miser sur la participation aux consortiums). | Oui |
| Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires. | Oui |

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

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

**Plan de gestion de l'énergie**

Le conseil utilise une stratégie de gestion de l'énergie qui met l'accent sur le remplacement des composantes vieillissantes ou énergivores des infrastructures comme les fournaises, les fenêtres ou les lumières et l'acquisition de nouveaux systèmes (chaudières à haute efficacité ou systèmes de contrôles informatisés,) afin d'optimiser les économies d'énergie. Le degré de priorité des projets de remplacement d'infrastructures et d'équipement se fonde sur le rendement du capital investi et les économies de coûts attendus.

En 2008, le conseil scolaire a engagé les services d'un consultant externe afin de mener des audits énergétiques de toutes les installations du conseil scolaire. Une synthèse du rapport du consultant externe a été présentée aux conseillères et conseillers scolaire en décembre 2008. Cette synthèse comprenait notamment une présentation au Conseil des prévisions de réductions de consommation d'énergie annuelle en électricité et gaz naturel et de réduction d'émission de gaz à effet de serre (CO2) par édifice si des mesures étaient prises pour rendre les installations plus éco-énergétiques. Sur base des mesures de réductions d'énergie recommandées par le consultant pour chaque installation et sur base du financement annoncé par le Ministère de l'éducation pour les écoles éco-énergétiques, le conseil a élaboré un plan d'action qui détaille les projets d'installation de dispositifs, de remplacement d'éléments ou de réfection prévus au cours des deux prochaines années en vue de réduire la consommation d'énergie. Le plan de gestion de l'énergie a été présenté au Conseil en mai 2009.

Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait mettre en place des outils de surveillance et de gestion du plan de gestion de l'énergie afin de s'assurer que les projets soient menés à bien et qu'ils atteignent les résultats mesurables décrits dans le plan de gestion de l'énergie tel qu'approuvé par le Conseil. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait également présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.

Le conseil scolaire participe à un consortium d'achat pour l'achat du gaz naturel. L'agent des installations participe aux réunions du Comité d'Immobilisations et d'Entretien (CIEP) de l'Association des Gestionnaires Francophones (AGF) sur la gestion de l'énergie.

La ligne de conduite en matière d'approvisionnement du conseil scolaire n'exige actuellement pas que le nouvel équipement soit éco-énergétique, comme le sont les produits Energy StarMD. Dans la pratique, le conseil s'efforce néanmoins de considérer l'aspect énergétique lors de l'achat de matériel. L'aspect énergétique est également considéré lors des projets de construction par de critères de sélection dans les appels d'offres qui stipulent la nécessité de proposer des solutions écologiques ou efficaces du

point de vue énergétique. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait revoir sa ligne de conduite pour veiller à ce que des produits et services efficaces sur le plan énergétique soient achetés à l'échelle du système, directement ou par l'entremise de soustraitants.

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

Le portefeuille de la gestion de l'énergie est administré par l'agent des installations qui fait office de champion de la conservation énergétique du conseil scolaire en proposant et en mettant en place diverses initiatives de conservation d'énergie.

Le conseil scolaire a développé un outil interne en Excel pour suivre la consommation d'énergie des différentes écoles dans lequel sont entrées les données sur la consommation de chaque école tous les mois. Les données servent à fournir des analyses comparatives sur la consommation dans toutes les écoles, en kWs pour l'électricité et en mètres cubes pour le gaz naturel, et en valeur monétaire. Les données ne sont pas actuellement utilisées dans le cadre de rapports périodiques sur la conservation de l'énergie à l'intention du comité exécutif ou du Conseil. Les données propres à chaque école en matière de consommation énergétique ne sont également pas partagées avec les directions d'école. Les données n'ont pas été partagées récemment avec d'autres conseils scolaires en vue d'un d'échange de bonnes pratiques. Comme prochaine étape, le conseil scolaire gagnerait à communiquer régulièrement avec les écoles ainsi que d'autres conseils scolaires au sujet des bonnes initiatives de conservation et des progrès du conseil scolaire en matière de gestion de l'énergie.

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

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

### Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. Ceci permettrait d'appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie en éliminant la tâche de consolidation manuelle des données. Étant donné la diversité géographique du conseil scolaire, il est peu probable que le conseil scolaire puisse consolider la facturation des services publics de tous les établissements. Toutefois, on incite la direction à explorer des occasions de

consolider la facturation des services publics dans les centres urbains, comme Sudbury, pour accroître l'efficacité énergétique.

## 5.4 Santé et sécurité

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

- déterminer 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. | Non |
| 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 le gérant de l'entretien qui porte également le titre d'agent en santé et en sécurité.

Le conseil a mis sur pied un comité mixte de santé et sécurité au travail composé de représentants des employés syndiqués et non syndiqués et d'administrateurs dont l'agent en santé et en sécurité qui agit en tant que co-président du comité. Le comité se réunit 4 fois par année pour traiter des actions à mettre en place, pour analyser les causes des accidents, pour discuter des formations à organiser et pour répondre aux questions des employés. Les lignes de conduite en matière de santé et sécurité au travail ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté mais l'examen des documents démontre que le comité de santé et sécurité met l'accent sur leur maintien et leur actualisation afin qu'elles demeurent en vigueur. La ligne de conduite est revue annuellement.

Le conseil scolaire n'a pas instauré de groupe de travail formel sur l'accessibilité. Dans la pratique, le surintendant des affaires, l'agent des installations et le gérant de l'entretien collectent les demandes des écoles et organisent des accommodements afin d'augmenter l'accessibilité des écoles. Un tableau révisé annuellement, qui identifie la présence dans chaque établissement de pentes et rampes, de montes personnes, d'ascenseurs, d'accès à la scène, d'opérateur de porte adapté avec boutons, est utilisé pour suivre le niveau d'accessibilité des écoles et identifier des actions à prendre au cours de l'année pour rendre les installations plus accessibles.

Le conseil dispose d'une ligne de conduite sur les fermetures d'école en situation d'urgences, d'une ligne de conduite sur la santé et la sécurité dans les écoles et d'un guide de mesures d'urgence. Le guide de mesures d'urgence couvre principalement les procédures en cas d'incendies. L'agent en santé et en sécurité et un surintendant d'éducation sont actuellement occupés à développer des codes d'alerte et de confinement (appelés code rouge et code bleu) correspondant à la situation et au niveau de danger et identifiant les responsabilités pour chaque service ou secteur du conseil scolaire. Le guide de mesures d'urgence couvre les menaces à la bombe, les procédures d'urgence, les numéros à composer en cas d'urgence, le protocole avec les services policiers et les registres d'exercices d'évacuation.

Le conseil scolaire a mis en place un protocole d'établissement de rapport pour les incidents de sécurité. La directrice des ressources humaines et l'agent en santé et en sécurité ont développé une trousse d'informations présentant les directives à suivre et contenant de l'information et les formulaires à remplir par l'employé, son superviseur et le médecin en cas d'accident de travail.

Le conseil scolaire fait également le suivi des actes de vandalisme et a installé des caméras dans sept de ses onze édifices ce qui a eu pour résultats de diminuer les actes de vandalisme. Le conseil scolaire a élaboré une ligne de conduite sur l'utilisation de caméras de vidéosurveillance qui identifie les objectifs en la matière et qui reconnait que le conseil est tenu de protéger la vie privée des particuliers en conformité avec la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée.

Le conseil scolaire dispose de deux politiques spécifiques à la nutrition ou l'exercice physique en classe[3] accessibles sur le site web du conseil. Le conseil scolaire s'assure de favoriser un bon état de santé chez tous les élèves en interdisant la vente de boissons gazeuses dans les écoles et en révisant le menu de la cafétéria pour qu'il inclue plus de fruits et de légumes. Pour ce faire, le conseil s'est associé à un centre de santé communautaire de Sudbury qui a élaboré des lignes administratives à l'intention des soustraitants chargés de l'exploitation des cafétérias basé sur le guide alimentaire canadien. La ligne de conduite du conseil scolaire sur les collectes de fonds limite également le nombre de fois qu'une école peut prélever des fonds grâce à la vente de certains produits tels que du chocolat ou des hot dogs.

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

En conformité avec la note Politique/Programmes nº 144 du ministère de l'Éducation, le conseil a élaboré un programme de prévention et d'intervention en matière d'intimidation intitulé « Le Respect, ça s'apprend » dans toutes les écoles du conseil. Des équipes de sécurité et de développement du caractère ont été mises en place dans toutes les écoles du conseil scolaire afin de veiller à la bonne mise en œuvre de ce programme basé en autres sur les travaux d'un consultant en éducation spécialiste du comportement.

Des échantillons d'eau sont prélevés par le concierge formé à cette tâche dans la seule école du conseil qui dispose d'un puits; des échantillons sont pris d'après un horaire établi dans le règlement 170 tel que prescrit par le MEO. Les échantillons sont analysés par un laboratoire externe et les résultats des analyses communiqués aux ministères de l'éducation et de l'environnent lorsque les tests dépassent les normes pour les groupes décrits dans le règlement. Toutes les écoles doivent avoir un test de plomb annuel d'après le règlement 243/07 qui est effectué et soumis au laboratoire par le gérant de l'entretien.

[3] B-019 Activité physique quotidienne et B-017 Milieu scolaire favorable à la saine nutrition et au conditionnement physique

**Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à incorporer, dans les lignes de conduite et les procédures du conseil scolaire en matière de code de sécurité, des codes d'alerte correspondant à la situation et au niveau de danger ainsi qu'une description des responsabilités pour chaque secteur ou service du conseil scolaire.

## 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 |

| Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations | Preuve de l'adoption? |
|---|---|
| Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves. | Oui |

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

| Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations | Preuve de l'adoption? |
|---|---|
| Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles. | Oui |
| Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués et rajustés en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif et les subventions d'équipement. | Oui |
| L'exactitude des prévisions en matière d'immobilisation et des plans de financement connexes est évaluée chaque année en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif. | Oui |
| Une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du 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 a élaboré et soumis son plan d'immobilisations sur dix ans au Ministère par l'entremise du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Ce plan comprend les besoins du conseil scolaire en matière d'immobilisations pour les dix prochaines années ainsi que les besoins en matière de réfection des installations. Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire a rempli un gabarit sur ses liquidités en immobilisations, que le ministère a approuvé en décembre 2008.

Toutes les deux ou trois années, le secteur des installations prépare un plan décennal pour la réfection des écoles, qui comprend une estimation des coûts présentée au Conseil pour validation. Les projets de réfection des écoles sont fondés à partir d'une analyse pluriannuelle des données de ReCAPP, de l'expérience au sein des écoles et des commentaires du gérant de l'entretien, des conciergeries et des directions d'école. Le plan décennal est revu annuellement sur base des besoins observés. Le conseil scolaire coordonne activement les projets de réfection avec le plan d'immobilisations (c.-à-d. les écoles aux coûts de réparation prohibitifs, le financement « Lieux propices à l'apprentissage » et l'effectif des classes au primaire) pour faire des économies d'envergure dans le processus.

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

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

La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports dans le cadre du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) même si le conseil scolaire a indiqué que le SIIS ne permettait pas de suivre les effectifs en maternelle et au jardin d'enfants. Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles. Les données financières du SIIS font l'objet d'un examen lors de changements significatifs comme l'ajout d'une classe.

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

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 au travers de l'analyse de l'effectif réel par rapport a l'effectif prévu.

**Recommandations :**

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

## 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 scolaire n'a pas établi de politiques spécifiant des normes standardisées de construction telles qu'une superficie au sol standard ou la préférence pour certains matériaux. Dans la pratique, le conseil scolaire s'est basé, pour les projets récents, sur les paramètres et gabarits qui assurent une maitrise des coûts tout en maximisant la sécurité (en utilisant un couloir central par exemple) et la conservation d'énergie (en diminuant l'espace perdu dans une forme rectangulaire).

L'architecte du conseil scolaire utilise un évaluateur des coûts dont la fonction est d'analyser les différentes options en matière de construction et de relever les prix de construction dans la région. De cette façon, le conseil scolaire se tient au courant des tendances régionales. L'agent des installations compare également ses coûts au pied carré à ceux des autres conseils scolaires dans le cadre des réunions du Comité d'Immobilisations et d'Entretien (CIEP) de l'Association des gestionnaires francophones (AGF).

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

Les projets de construction font l'objet d'un suivi régulier du budget, de la qualité et de l'échéancier. Pour gérer les sites et les projets de construction en cours, le conseil scolaire s'appuie principalement sur l'architecte qui est responsable de participer à toutes les réunions de chantiers et d'informer le conseil scolaire de changement ou retard éventuel. Pour la plupart des projets d'envergure, l'agent des installations se déplace plusieurs fois par année sur les chantiers pour se rendre compte de l'état d'avancement des travaux.

Les factures liées aux projets de construction sont reçues par l'agent des installations qui vérifie les factures et reçoit l'approbation pour paiement du surintendant des affaires. Le secteur des affaires exécute ensuite le paiement de la facture approuvée. Les factures sont vérifiées par rapport aux offres de prix et ne sont validées pour paiement que suite à une vérification du site de construction par l'architecte ou l'agent des installations.

Le conseil utilise les formulaires de contrat standardisés (Canadian Construction Documentation ou CCDC) pour ses projets de construction qui stipulent les procédures à suivre par le conseil, l'architecte et l'entrepreneur en cas d'ordre de changements. L'agent des installations utilise un tableau Excel pour faire l'inventaire et le suivi des ordres de changements et effectue des rapports basé sur les données de SAP.

Le surintendant des affaires présente des mises à jour aux conseillères et conseillers scolaires quant aux projets d'immobilisations via le comité des affaires et des installations quatre à six fois par année et au conseil à chaque réunion mensuelle. Lorsqu'il s'agit de projet de construction, les conseillers et conseillères scolaires sont informés grâce au comité des affaires et des installations sur lequel siègent plusieurs d'entre eux.

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

A l'exception de la liste de fournisseurs présente dans le module d'approvisionnement du système financier, le conseil scolaire ne dispose pas de liste formelle et approuvée de prestataires de services professionnels à cause de l'étendu de son territoire et du nombre restreint de corps professionnels pouvant travailler en français. Le conseil scolaire retient ses services professionnels suite à un appel d'offre spécifique pour chaque projet.

### Recommandations :

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

approprié comme par exemple les services professionnels utilisés dans la région de Sudbury

# Annexes

## Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

### Objectifs de l'Examen opérationnel

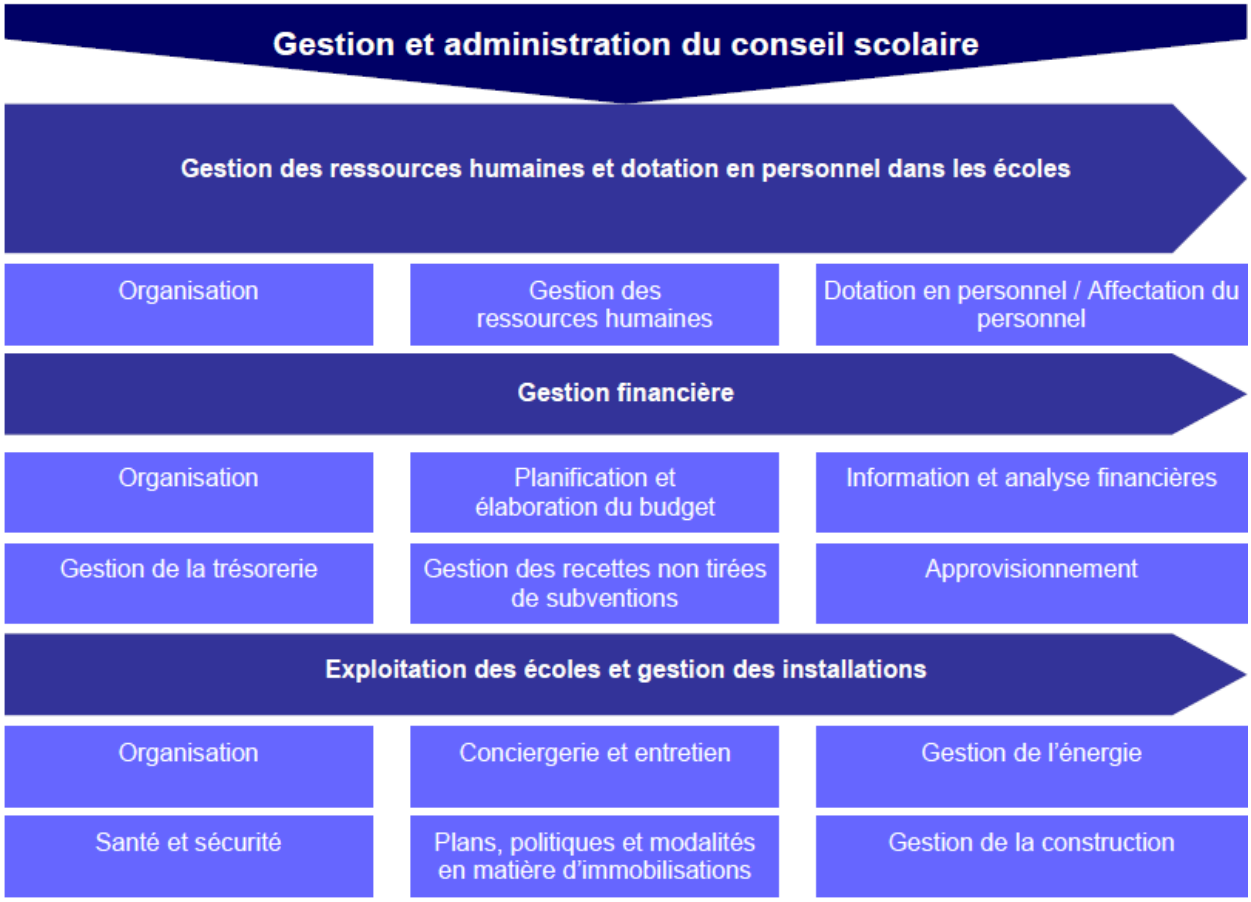
Afin de pouvoir effectuer un Examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'Examen opérationnel.

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

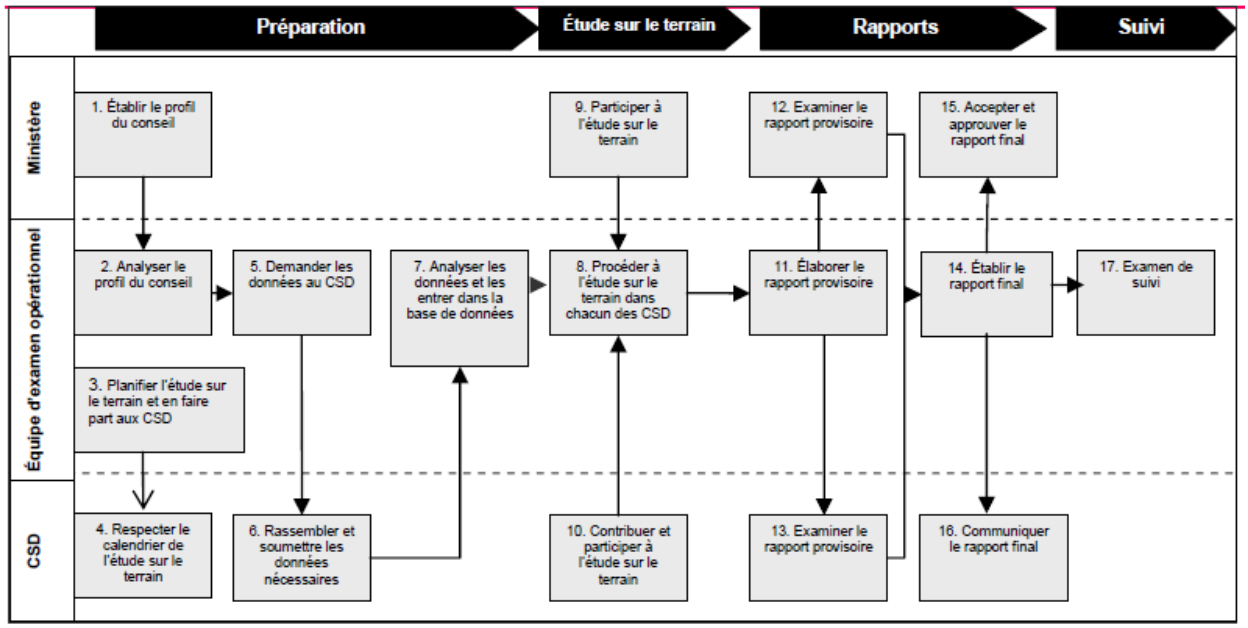
L'Examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. On examinera chaque processus en fonction 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 ci-dessous. Le temps nécessaire pour mener le processus à terme dépendra de la taille et de la complexité du conseil scolaire.

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




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

## Phase : Planification et analyse initiales

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

| Activité principale | Description |
|---|---|
| | d'examen utilise ces données pour mieux connaître le conseil scolaire avant d'entreprendre l'étude sur le terrain. |
| Rassembler et soumettre la documentation requise | Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil rassemble les données demandées. Pour ce faire, les conseils disposeront d'au moins trois semaines avant le début de l'étude sur le terrain. |
| Analyser les données et les entrer dans la base de données | L'Équipe d'examen analyse les données fournies par chacun des conseils et ajoute les résultats à une base de données du secteur qui servira à comparer les résultats de chacun des conseils. |

## Phase : Étude sur le terrain

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

## Phase : Rapports

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

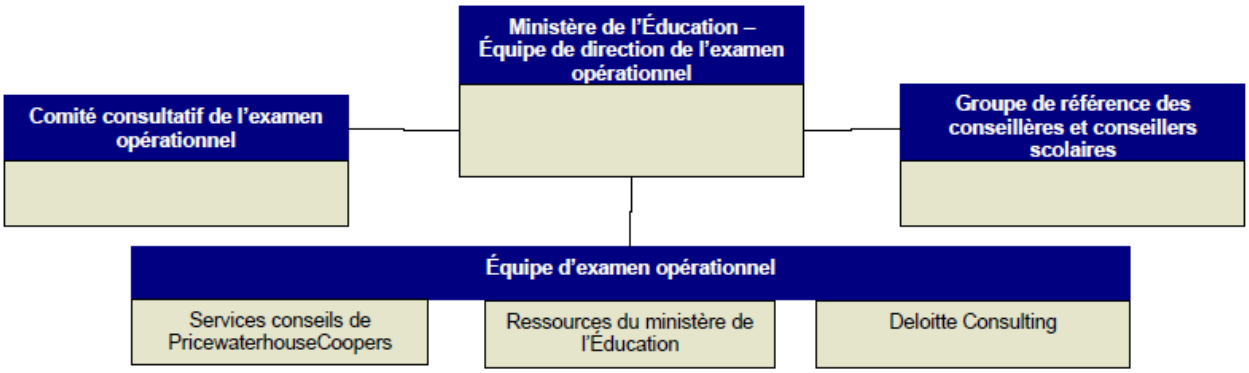
### Phase : Suivi

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

### L'Équipe d'examen opérationnel

Le ministère a formé une Équipe d'examen opérationnel pour s'assurer que les examens sont réalisés de façon objective. L'Équipe d'examen opérationnel est conçue de manière à tirer profit de l'expertise de professionnels du 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 Grand Nord de l'Ontario. L'Examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'Examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

# Annexe B : Résumé des recommandations

## Gestion et administration du conseil scolaire

| Nº | Recommandations |
|---|---|
| 1. | Le conseil scolaire devrait clairement définir et documenter la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice de l'éducation afin de favoriser des relations de travail efficaces. |
| 2. | Dans son plan d'amélioration annuel du conseil scolaire, la direction devrait définir des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns pour les services scolaires et les services non scolaires et être en ligne avec le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. La direction devrait envisager de présenter des rapports périodiques sur les progrès encourus par rapport au plan d'amélioration annuel du conseil scolaire aux conseillères et conseillers scolaires. |
| 3. | Le conseil scolaire devrait mettre en place un cycle d'examen régulier des lignes de conduites afin que ces dernières restent pertinentes. |

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

| Nº | Recommandations |
|---|---|
| 4. | Le plan annuel du service des ressources humaines gagnerait à être complété pour inclure les priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale du détail des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au comité exécutif ou au comité des ressources humaines en même temps que les rapports périodiques sur les progrès. |
| 5. | Le service des ressources humaines devrait compléter ses lignes de conduite sur l'évaluation du personnel avec une ligne de conduite sur l'évaluation du rendement du personnel d'appui non-syndiqué et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation des employés du conseil scolaire. |
| 6. | Le service des ressources humaines devrait élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de politiques et procédures en vue de réduire l'absentéisme, l'utilisation de méthodes de suivi du taux d'absentéisme des différents groupes d'employés du conseil scolaire, ainsi que l'élaboration de rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir le comité exécutif et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité. |
| 7. | Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime. |

| Nº | Recommandations |
|---|---|
| 8. | Le service des ressources humaines devrait établir des politiques et modalités relatives au perfectionnement du personnel d'appui. La première étape pourrait consister à sonder les besoins en formation auprès du personnel. Une fois un plan de formation établit, le service des ressources humaines devrait mettre des mesures en place pour surveiller la participation des employés, le budget et les résultats. |
| 9. | Le service des ressources humaines devrait poursuivre ses efforts en vue d'instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions. |
| 10. | Le conseil scolaire devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle du personnel afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillers et conseillères. |
| 11. | Le service des ressources humaines devrait envisager de mener une comparaison des coûts de la dotation en personnel avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources. |

## Gestion financière

| Nº | Recommandations |
|---|---|
| 12. | La direction devrait compléter le plan d'amélioration annuel des affaires avec des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies pour le secteur des finances. Le plan d'amélioration annuel des affaires gagnerait à démontrer un lien explicit entre les activités et les résultats prévus du secteur des finances avec les domaines prioritaires et les résultats du conseil scolaire identifiés dans le cadre de responsabilisation. La direction devrait également présenter le plan d'amélioration annuel des affaires au comité exécutif ou du comité des affaires et des installations et en même temps que les rapports périodiques sur le progrès. |
| 13. | Le secteur des finances devrait poursuivre ses efforts visant mettre en place des méthodes pour assurer le respect de l'ensemble des lignes de conduite et directives administratives en matière de finances. |
| 14. | La direction devrait s'assurer que le budget annuel présenté aux fins d'approbation est clairement lié aux buts et priorités approuvés par le Conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. |
| 15. | Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité des finances et aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées. |
| 16. | La direction devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport. |
| 17. | Le conseil scolaire devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion. Le secteur des finances pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option. |

| Nº | Recommandations |
|---|---|
| 18. | Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un comité de vérification chargé de la surveillance du processus de vérification. Le comité aurait pour mandat d'examiner les états financiers annuels vérifiés, la nomination annuelle de l'auditeur externe, le plan d'audit annuel, la lettre de recommandations et d'autres questions relatives à l'audit annuel des états financiers; le rapport trimestriel du trésorier et toute autre question relative au conseil scolaire. |
| 19. | La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification ou du comité des finances au mandat élargi. |
| 20. | Le conseil scolaire devrait développer une politique d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la Loi sur l'éducation. |
| 21. | Le secteur des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil. |
| 22. | Le secteur des finances devrait envisager l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions d'un montant minimum à déterminer. La direction pourrait par exemple envisager un système d'enregistrement et de paiement électronique pour ses programmes d'éducation permanente. |
| 23. | Le secteur des finances devrait définir des niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités dans sa politique d'approvisionnement. Une fois les niveaux de pouvoir d'achat établis, le service devrait s'assurer qu'ils soient communiqués au personnel et élaborer des processus de surveillance de cette politique. |
| 24. | Le secteur des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié. |
| 25. | Le secteur des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés. |

## Exploitation des écoles et gestion des installations

| Nº | Recommandations |
|---|---|
| 26. | La direction devrait compléter le plan d'amélioration annuel des affaires avec des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies pour le secteur de l'entretien et le secteur des installations. Le plan d'amélioration annuel des affaires gagnerait à démontrer un lien explicit entre les activités et les résultats prévus du secteur de l'entretien et du secteur des installations avec les domaines prioritaires et les résultats du conseil scolaire identifiés dans le cadre de responsabilisation. Le conseil scolaire devrait également présenter le plan d'amélioration annuel des affaires au comité exécutif ou au comité des affaires et des installations et en même temps que les rapports périodiques sur le progrès. |
| 27. | La direction devrait mettre des méthodes en place pour assurer le respect des lignes de conduite en matière d'exploitation des écoles et de gestion des installations. Ces méthodes devraient inclure, entre autres, la communication périodique des lignes de conduite à |

| Nº | Recommandations |
|---|---|
| | l'ensemble du personnel concerné par les lignes de conduite ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité aux lignes de conduites. |
| 28. | Le secteur de l'entretien devrait entreprendre son plan visant à mettre en place un système de gestion du stock lui permettant de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal. |
| 29. | Le conseil scolaire devrait comparer régulièrement l'organisation de ses activités d'entretien et de conciergerie avec d'autres conseils scolaires similaires ou contigus. |
| 30. | Le conseil scolaire devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. Ceci permettrait d'appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie en éliminant la tâche de consolidation manuelle des données. Étant donné la diversité géographique du conseil scolaire, il est peu probable que le conseil scolaire puisse consolider la facturation des services publics de tous les établissements. Toutefois, on incite la direction à explorer des occasions de consolider la facturation des services publics dans les centres urbains, comme Sudbury, pour accroître l'efficacité énergétique. |
| 31. | Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une liste approuvée de prestataires de services professionnels sujette à des révisions périodiques où cela est approprié comme par exemple les services professionnels utilisés dans la région de Sudbury. |