

**Ministère de l'Éducation**

**Rapport d'examen opérationnel  
Conseil scolaire de district du Nord-  
Est de l'Ontario**

**Juillet 2009**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations .....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	3
Recommandations .....	4
Gestion financière.....	5
Recommandations .....	6
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	6
Recommandations .....	7
<b>1. Contexte et aperçu.....</b>	<b>9</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	9
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	10
1.3 Rendement des élèves .....	10
1.4 Sommaire financier .....	11
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire .....	13
<b>2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>16</b>
Établissement d'un modèle de gestion efficace .....	18
Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil .....	19
Processus de prise de décision .....	20
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	21
Participation des intervenants.....	22
Recommandations.....	23
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles –Conclusions et recommandations .....</b>	<b>24</b>
3.1 Organisation des ressources humaines.....	24
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	25
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	26
Surveillance et communication des politiques .....	26

3.2	Gestion des ressources humaines.....	27
	Recrutement du personnel.....	30
	Relations de travail .....	31
	Processus d'évaluation du rendement des employés .....	31
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité .....	32
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	32
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	33
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	34
	Recommandations .....	34
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	35
	Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel .....	36
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	38
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement.....	38
	Recommandation.....	38
<b>4.</b>	<b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>39</b>
4.1	Organisation des finances .....	39
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	41
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	41
	Surveillance et communication des politiques .....	41
4.2	Planification et élaboration du budget.....	42
	Processus d'élaboration du budget annuel .....	43
	Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget.....	44
	Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	44
4.3	Information et analyse financières .....	45
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière.....	46
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	46
	Vérification .....	47
	Recommandations .....	48
4.4	Gestion de la trésorerie.....	48
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	49
	Gestion des fonds dans les écoles .....	50
4.5	Gestion des recettes non tirées de subventions .....	50

	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions .....	51
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions.....	52
4.6	Approvisionnement .....	52
	Politiques et modalités d'approvisionnement .....	54
	Participation à des consortiums d'achat.....	55
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	56
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles .....	56
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement .....	57
	Utilisation du transfert électronique des factures .....	58
	Recommandation.....	58
<b>5.</b>	<b>Exploitation des écoles et gestion des installations –Conclusions et recommandations .....</b>	<b>59</b>
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	59
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	61
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	61
	Surveillance et communication des politiques .....	62
5.2	Conciergerie et entretien.....	62
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien .....	64
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel .....	64
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	65
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	65
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	66
	Recommandations .....	66
5.3	Gestion de l'énergie .....	67
	Plan de gestion de l'énergie.....	68
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	68
	Recommandations .....	69
5.4	Santé et sécurité.....	69
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité.....	70
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations .....	71

	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations .....	72
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	73
5.6	Gestion de la construction .....	74
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations .....	75
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction .....	75
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	76
<b>Annexes</b>	.....	<b>77</b>
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel.....	77
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	77
	Portée de l'Examen opérationnel.....	77
	Processus suivi pour l'Examen opérationnel .....	78
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	81
	Limites de l'Examen .....	81
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	82

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Conseil scolaire de district du Nord-Est (CSDNE) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et Touche s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 19 avril 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 CSDNE est bien géré. Entre autres points forts cernés au sein du conseil scolaire, notons une stratégie clairement énoncée visant la réussite des élèves ainsi qu'une solide équipe administrative composée de membres unis par un même esprit qui communiquent efficacement et partagent une vision commune. Ils suivent l'évolution de l'effectif et surveillent les niveaux de dotation, investissent dans des mesures favorisant les élèves et mettent en œuvre des politiques budgétaires efficaces dans un climat de récession. La section suivante résume les conclusions et les recommandations formulées pour chacun des domaines fonctionnels examinés. Les autres sections du rapport contiennent des renseignements détaillés à ce sujet.

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

Le CSDNE a adopté une structure de gestion appropriée, composée de conseillers et conseillères scolaires et d'un conseil administratif. La délimitation des rôles et responsabilités de chacun, entre les élus et le conseil administratif est claire et respectée. Le rôle du Conseil comprend, entre autre, l'établissement des politiques qui servent de guide au conseil administratif. De part sa situation géographique, le Conseil a assigné un président du Conseil, et deux vice-présidents, se partageant le territoire du Sud et du Nord.

Les membres du conseil scolaire sont résolus à offrir des programmes et des services complets afin de favoriser la réussite des élèves. Le but premier du conseil est d'accompagner l'enfant vers de meilleures réussites. À partir de cela, le conseil établit un plan stratégique annuel (appelé cadre stratégique) basé sur « les trois Rs » : Relation, Rendement et Recrutement. Une fois le plan stratégique finalisé, les membres du conseil administratif travaillent ensemble pour développer un plan d'action. Ce plan détaille les activités et les personnes qui en sont responsables, lié à chacune des priorités stratégiques établies. Ce plan est utilisé comme plan opérationnel pour tout le conseil, et sert de base à chacune des directions de service dans la création de leur plan annuel.

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

La révision des politiques est suivie de près par les conseillères et conseillers scolaires. Tous les ans, le conseil administratif présente un calendrier de révision et d'élaboration des politiques au comité des politiques. Ce calendrier est approuvé et revu durant l'année pour s'assurer qu'il est suivi.

Le conseil a lancé une initiative pour mettre en place un plan de relève. La première étape a été d'interroger tous les employés du conseil sur leurs aspirations futures de continuer à travailler pour le conseil et de monter dans la hiérarchie. Pour chacun des employés, un plan a été préparé prenant en compte leur poste actuel, leur but de poste pour le futur, et leurs besoins en qualifications. Cette pratique permet au conseil d'avoir un plan de relève complet et réfléchi, qui assurera le remplacement de ses principaux gestionnaires et administrateurs.

Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent l'importance de créer des liens avec la collectivité, les autres Conseils, les parents et les élèves. Le Conseil établit un

plan de marketing annuel qui assure un lien entre le Conseil et les communautés qu'il dessert.

## **Recommandations**

- Le Conseil, avec la direction de l'éducation, devrait préparer un plan pluriannuel qui définirait les objectifs clés, les échéances et les mesures de performance pour tout le conseil. Ceci amènerait un fil conducteur pour le plan annuel du conseil et pour la création des plans d'écoles et de services, et permettrait à la direction de l'éducation de faire un rapport sur les réussites des initiatives du conseil.

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

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

- Le service des ressources humaines a développé un mandat qui décrit le rôle du service au sein du conseil et de la communauté, et identifie les domaines d'activités stratégiques du service.
- La chef du service des ressources humaines élabore un plan annuel qui est revu et approuvé par le directeur de l'éducation. Ce plan comprend les activités qui seront entreprises pour chacun des résultats globaux visés par le cadre stratégique annuel du conseil, ce qui assure un lien entre les priorités du Conseil et les priorités du service des ressources humaines.
- De façon annuelle, la chef du service des ressources humaines établit un plan de révision des politiques qui est approuvé par le directeur de l'éducation et le comité des politiques. Lors d'une modification ou de la création d'une nouvelle politique, la directrice la présente au comité des ressources humaines puis au comité des politiques pour approbation.
- L'embauche et le recrutement du personnel sont gérés de façon annuelle et centralisé par le bureau du service des ressources humaines du conseil scolaire. Le conseil a des politiques en place sur le recrutement et l'embauche du personnel cadre ou administratif et du personnel enseignant et de soutien qui définissent les critères de sélection, le processus d'affichage d'un poste, le processus et les procédures de sélection, et certaines modalités administratives.

- Le conseil dispose de huit politiques décrivant le processus d'évaluation du personnel cadre ou administratif, personnel enseignant, personnel de soutien, personnel suppléant, surveillant du midi, et directeur de l'éducation. Le processus d'évaluation est clair pour tous les employés. Les politiques d'évaluation utilisées sont mises à la disposition de tout le personnel sur le site web du conseil.
- Le conseil a développé des processus efficaces de gestion de la paie et des ressources humaines. Le processus de la paie est géré grâce à un fichier Excel et au système SAP. Les fichiers et les classifications de poste du personnel sont mis à jour de façon régulière.
- Le conseil a mis en place un processus d'affectation annuelle du personnel. Le service des ressources humaines estime l'affectation du personnel enseignant à l'aide d'une formule qui tient compte des politiques du ministère et des directives du Conseil.

## Recommandations

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

## Gestion financière

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

- Le chef des services financiers a mis en place une pratique de planification annuelle et de suivi des priorités tout au long de l'année qui suit le fil directeur de la planification annuelle et qui offre au service des finances une direction à suivre durant l'année.
- Un plan annuel de revue et création des politiques est mis en place, au travers du comité des finances et du comité des politiques. Ce processus garantit que les politiques sont à jour.
- Le processus d'établissement annuel du budget du conseil scolaire est transparent, clairement communiqué et bien documenté. Il incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Lors de l'élaboration du budget, le conseil administratif s'assure que les priorités annuelles sont incluses dans le budget, en particulier en ce qui a trait au rendement des élèves.
- Le conseil scolaire utilise un système financier intégré (SAP) pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Ce système intègre le grand livre général (GLG), les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget et les modules d'approvisionnement. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction.
- Les rapports financiers intermédiaires sont préparés et présentés au conseil administratif et aux élus trois fois par an, pour aider la direction et le Conseil à faire un suivi des écarts. Le rapport montre la variance entre le budget prévu et le budget actuel. Lors de la réunion du Conseil, le chef des services financiers explique le détail des variances, de façon à aider les conseillères et conseillers à comprendre les raisons de ces écarts.
- Le conseil scolaire possède un compte à la Caisse Populaire Desjardins qui est régie par une entente négociée par un regroupement de onze conseils de langue française. Ce regroupement va en appel d'offre tous les trois ans. Le conseil bénéficie du taux préférentiel sur le solde moyen du compte en banque. Le service des finances a regroupé les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière. Les écoles du conseil gèrent leurs activités bancaires avec la Caisse Populaire.
- Le conseil scolaire dispose d'une politique d'achat approuvée pour l'acquisition de biens et de services de qualité qui régit l'ensemble des écoles et des unités administratives. Conformément à la politique, le conseil a un processus de

sélection complet qui comprend des critères tels que la qualité, l'efficacité du produit ou sa facilité d'usage, son adaptabilité, son coût de fonctionnement et d'entretien, la feuille de route du fournisseur, le service après-vente, etc.

### **Recommandations**

- La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité des finances, ayant comme mandat la vérification interne.
- Le personnel des finances devrait utiliser le 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. La direction pourrait souhaiter examiner la capacité du TEF avant de lancer un prochain appel d'offres pour les services bancaires.

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

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

- À cause de la taille du conseil, le service des installations fait partie des services financiers. Ce service suit donc le même processus de planification annuelle et de révision des politiques.
- Une des particularités du CSDNE est le fait qu'il partage certaines de ses écoles avec ses conseils limitrophes. En effet, quatre des douze écoles du conseil sont des écoles partagées. Ces partages prouvent une bonne gestion des installations car ils baissent automatiquement les coûts de roulement de ces écoles.
- Pour assurer le suivi des politiques, toutes les écoles sont inspectées par un représentant du conseil annuellement pour la propreté, la santé et la sécurité et pour les besoins d'entretien. Pour les besoins d'entretien, les concierges ou directions avisent le coordonnateur des installations de leurs besoins directement.

- Le conseil a établi un cahier des normes d'entretiens en matière de propreté et d'entretien et chaque concierge a une description précise des tâches quotidiennes à accomplir. Chaque concierge est responsable de l'inspection mensuelle de propreté, qui est ensuite signée par la direction d'école.
- Le chef des services financiers et le coordonnateur des installations travaillent ensemble à l'élaboration du plan annuel de réfection des écoles du conseil. Ce plan comprend les projets qui sont priorisés et classés en quatre groupes, les projets de santé et sécurité, les projets de réparation, les projets d'amélioration, et les projets d'accessibilité. Le cadre stratégique et les priorités annuelles sur le rendement des élèves servent de fondement dans l'élaboration du plan.
- Le conseil a mis en place des processus pour assurer le suivi des projets de réfection et d'entretien. Les concierges et directions d'écoles identifient les besoins nouveaux survenus durant l'année.
- Le portefeuille de la santé et de la sécurité est géré conjointement par le chef des services financiers et la chef du service des ressources humaines. Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant la santé et la sécurité qui a été mise à jour en novembre 2007. Le Conseil est chargé de mettre sur pied et de maintenir en place un comité mixte sur la santé et la sécurité du travail (CMSST) qui doit promouvoir la santé et la sécurité et prévenir les maladies et les accidents de travail.
- Le conseil scolaire a mis en place des plans de planification des immobilisations. Le plan fonctionnel d'immobilisations contient la liste des projets priorisés par écoles, pour les quatre années à venir. Le plan d'immobilisations décennal est revu et approuvé par le Conseil tous les ans.
- Le conseil a ouvert huit nouvelles écoles depuis sa création, et a donc une bonne expérience de construction. Le conseil a développé un modèle de plan d'école qui est réutilisé lors de nouvelles écoles. Le conseil entreprend des projets de réfection au moins tous les deux ans. Lors des projets majeurs, le conseil établit des sessions de consultation entre le Conseil, le personnel et les élèves et la communauté publique.

## Recommandations

- Le conseil devrait envisager de développer un plan d'entretien préventif sur trois à cinq ans, incluant son plan de financement. Ceci assurerait une projection priorisée des besoins critiques du conseil pour les prochaines années.

- Le conseil scolaire devrait envisager de développer des mécanismes de traçabilité d'inventaire pour garder une base de données sur l'âge, le lieu et l'état des équipements.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au conseil administratif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.
- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.
- Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.

## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le CSDNE a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 1998 lors de la création des conseils scolaires de langue française. Basé à North Bay, le conseil dessert les districts de : Algoma, Nipissing, Cochrane et Timmins. Ses écoles sont situées à : Iroquois Falls, Kapuskasing, North Bay, Sturgeon Falls, Temiskaming shores, Timmins et Sturgeon Falls. De part sa situation géographique, le conseil a établi un bureau régional à Timmins, pour aider au fonctionnement opérationnel du conseil.

Le CSDNE a douze écoles sur un territoire de 46 453 km<sup>2</sup>. Le bureau du conseil étant situé à North Bay, et l'école la plus éloignée est située à environ 700 km. Ces distances présentent des défis particuliers pour la communication et les réunions face-à-face, en particulier durant l'hiver. Le CSDNE dessert actuellement une population composée de 1 245 élèves du palier élémentaire et de 389 élèves du palier secondaire. En raison de l'éloignement du conseil scolaire par rapport aux écoles du conseil, les élus, le conseil administratif et les directions d'écoles doivent effectuer des déplacements lors de formations et conférences du conseil ou entre les douze conseils francophones.

À cause du petit nombre d'élèves présents au conseil scolaire, le CSDNE a mis en place des accords avec le Near North District School Board pour partager des écoles. Sur les douze écoles du conseil, quatre d'entre elles sont des écoles partagées. Cette réalité a un impact sur les installations du conseil scolaire. Depuis la création du conseil, il a ouvert 8 nouvelles écoles, certaines ont été créées pour remplacer des écoles prohibitives à la réparation, et d'autres ont été créées grâce à une croissance d'effectifs.

Le tableau présente l'organigramme du conseil administratif du conseil scolaire.



## 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La mission du conseil est la suivante « placer l'enfant au cœur de toutes les décisions, offrir une éducation de qualité supérieure en langue française et développer une fierté d'appartenance à la communauté franco-ontarienne. Le Conseil dispense des services éducatifs dynamiques axés sur les valeurs humaines, et il offre un milieu scolaire accueillant et sécurisant à tous les enfants. Tous les membres de l'équipe œuvrent en partenariat avec les parents et les gens de la communauté élargie en vue d'atteindre les objectifs visés de l'organisation ».<sup>1</sup>

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

- La relation avec les employés et les autres intervenants
- Le rendement des élèves
- Le recrutement du personnel
- La culture organisationnelle

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

## 1.3 Rendement des élèves

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

Pour améliorer le rendement des élèves, le conseil a entrepris les initiatives de soutien suivantes pour l'année 2007-2008 :

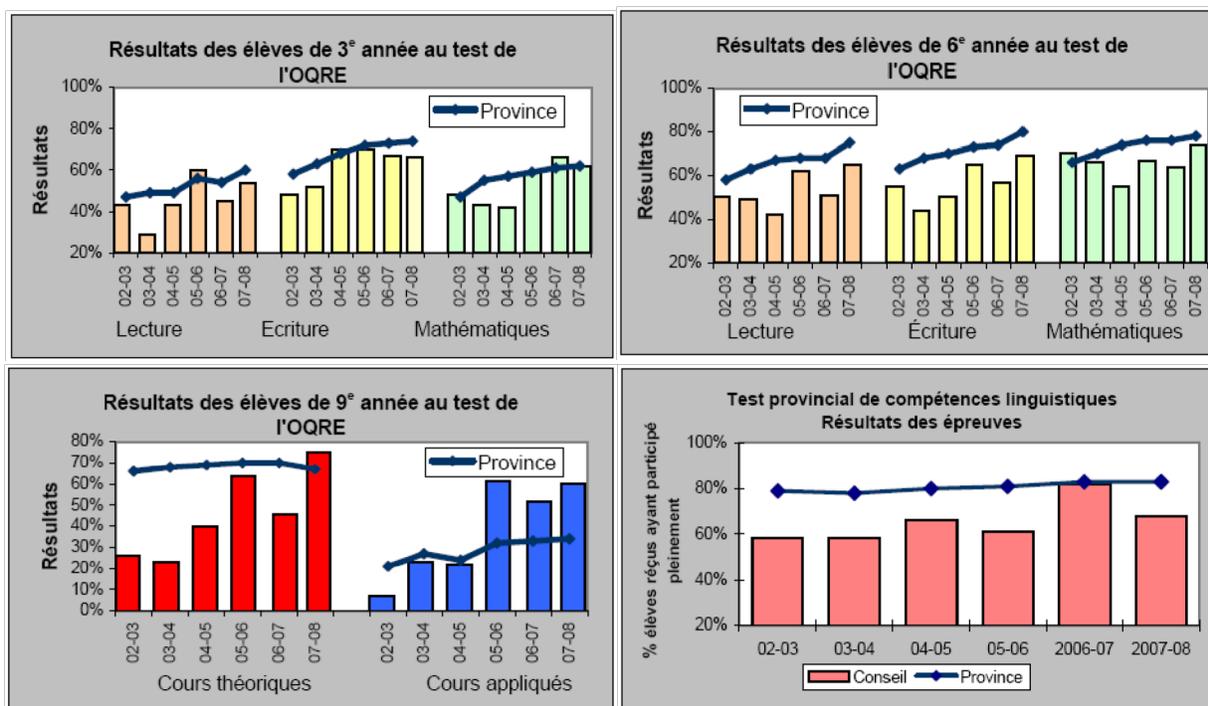
- Au palier secondaire (de la 7<sup>ème</sup> à la 12<sup>ème</sup> année) le conseil a mis l'accent sur la réussite des élèves, en particulier la récupération des crédits et les majeures hautes spécialisations

---

<sup>1</sup> Source : Plan Stratégique 2008-2009 du Conseil scolaire de district du Nord-Est

- Au palier élémentaire (de la maternelle à la 6<sup>ème</sup> année) la direction a coordonné la rédaction, l'administration, la notation et la compilation électronique des séries de tâches du conseil en lecture, écriture et mathématique
- Les projets Bien-être et Accueil ont été mis en place dans le conseil. D'après les analyses du conseil, le projet Bien-être a réduit de 29% les difficultés qui peuvent entraver l'apprentissage et le bien-être
- Les projets en aménagement linguistique et en pédagogie culturelle

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



## 1.4 Sommaire financier

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

Pour l'année 2008-2009, le conseil scolaire a approuvé un budget total de 30 723 647 \$ pour les revenus et 31 690 343 \$ pour les dépenses. Ce budget confirme l'engagement du CSDNE envers la réussite scolaire des élèves. En effet, la répartition des dépenses montre que 66% des ressources financières du conseil sont consacrées à la réalisation des activités pédagogiques.

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

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

Revenus	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008-09
Subventions générales	23 841 949 \$	26 001 590 \$	28 021 909 \$
Impôt local	1 834 283 \$	2 085 146 \$	1 854 212 \$
Revenus du conseil scolaire	633 450 \$	758 972 \$	146 432 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	1 672 233 \$	2 520 746 \$	701 094 \$
<b>Total des revenus (annexe 9)</b>	<b>27 981 915 \$</b>	<b>31 366 454 \$</b>	<b>30 723 647 \$</b>

### Summary Financial Data (Dépenses )

Dépenses	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008-9
Dépenses de fonctionnement	22 498 558 \$	23 789 129 \$	26 946 036 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	5 166 192 \$	6 221 066 \$	4 744 307 \$
Virement à/de la réserve	685 548 \$	765 624 \$	0 \$
<b>Total des dépenses</b>	<b>28 350 298 \$</b>	<b>30 775 819 \$</b>	<b>31 690 343 \$</b>
<b>Excédent (déficit)-</b>	<b>-368 383 \$</b>	<b>590 635 \$</b>	<b>-966 696 \$</b>

### Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008-09
scolaire Gratifications de retraite	50 000	50 000	50 000
Réserve pour les fonds de caisse	0 \$	0 \$	0 \$
Activités scolaires	0 \$	0 \$	0 \$
CSPAAT	0 \$	0 \$	0 \$
Autres Frais juridiques	25 000 \$	25 000 \$	25 000 \$
Serveurs	20 000 \$	20 000 \$	20 000 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	2 216 608 \$	2 516 329 \$	2 716 329 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008-09
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	511 751 \$	511 751 \$	511 751 \$
<b>Total des fonds de réserve</b>	<b>2 823 359 \$</b>	<b>3 123 080 \$</b>	<b>3 323 080 \$</b>
Réserve pour dépenses de classe	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	27 930 \$	18 153 \$	0 \$
Réserves pour écoles éloignées	0 \$	0 \$	0 \$
Installations destinées aux élèves	0 \$	0 \$	643 371 \$
Réserve pour l'amélioration des programmes	0 \$	0 \$	0 \$
Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0 \$	0 \$
Autres revenus reportés de fonctionnement	0 \$	0 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	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 \$
<b>Total des revenus reportés</b>	<b>27 930 \$</b>	<b>18 153 \$</b>	<b>643 371 \$</b>
<b>Total des réserves et des revenus reportés du conseil</b>	<b>2 851 289 \$</b>	<b>3 141 233 \$</b>	<b>3 966 451 \$</b>

## 1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

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

### Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres réels 2002-03	Prévisions révisées 2008-09
EQM de l'école de jour – élémentaire	665	1 151
EQM de l'école de jour – secondaire	413	368

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-03	Prévisions révisées 2008-09
Effectif total de l'école de jour	1 078	1 519

### Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2007-08
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	87%	100%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	93%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	16.12	16.20
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	-	100%
Pourc. de classes à années multiples	13%	10%

### Personnel

Personnel	2003-04	2007-08
Enseignantes et enseignants	90	165
Aides-enseignantes et aides-enseignants	16	47
Autres personnes-ressources pour les élèves	21	25
Personnel administratif de l'école	9	12
Personnel de bureau de l'école	8	13
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	12	24
Autre personnel hors classe	24	31
<b>Total du personnel</b>	<b>179</b>	<b>316</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1 : 12</b>	<b>1 : 9</b>
<b>Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>1</sup></b>	<b>165.6</b>	<b>208.1</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux</b>	<b>751%</b>	<b>78.4%</b>

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

## 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	1 515 569 \$	3 522 885 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	1 601 764 \$	3 433 988 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>-86 195 \$</b>	<b>88 897 \$</b>

## Utilisation des écoles

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2007-08
Nombre d'écoles	11	14
Effectif total de l'école de jour	1 078	1 519
Capacité totale (places)	2 187	2 824
<b>% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)</b>	<b>49,3%</b>	<b>53,8%</b>
<b>Superficie du conseil scolaire (km<sup>2</sup>)</b>	<b>45 280</b>	<b>45 280</b>
<b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

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

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

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

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

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

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

## Processus de prise de décision

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

## 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 CSDNE a adopté une structure de gestion appropriée, composée de conseillères et conseillers scolaires et d'un conseil administratif. La gestion des réunions du Conseil est basée partiellement sur le code Morin. La délimitation des rôles et responsabilités de chacun, entre les élus et le conseil administratif est claire et respectée. Le rôle du Conseil comprend, entre autre, l'établissement des politiques, qui servent de guide au conseil administratif. Le Conseil s'assure que le conseil administratif suit les politiques grâce aux réunions du Conseil, aux rapports présentés au Conseil, et aux comités du Conseil. Les conseillères et conseillers scolaires sont également responsables de l'approbation du budget et des planifications stratégiques annuelles.

De part sa situation géographique, le Conseil a assigné un président du Conseil, et deux viceprésidents, se partageant le territoire du Sud et du Nord. Le Conseil est composé de 12 conseillères et conseillers scolaires chevronnés. Les conseillères et conseillers sont nommés pour un mandat de quatre ans, et chaque année, les membres procèdent à l'élection d'une présidente ou d'un président. Les élus ont une expérience

appropriée à leur fonction. De plus, le conseil a établi un siège social, situé à North Bay, et un bureau régional, situé à Timmins pour aider au fonctionnement du conseil.

Le Conseil utilise les comités pour assurer le bon respect des politiques au conseil. Le conseil a 8 comités permanents, et des comités ad hoc mis en place pour traiter de besoins temporaires, tels que la construction d'une nouvelle école. Chaque conseillère et conseiller représente une région du conseil et membre des différents comités du conseil. Actuellement le Conseil a trois comités ad hoc. Les comités permanents du Conseil sont les suivants : le comité plénier (réunion mensuelle du Conseil), le comité consultatif de l'enfance en difficulté, le comité des services informatiques, le comité des politiques et lignes de conduite, le comité des ressources humaines, le comité des services financiers, le conseil d'administration de l'ACÉPO, le comité conjoint du service des transports. Le directeur de l'éducation ou le chef de service de chacun des comités agit comme personne ressource du comité et utilise ce comité comme première étape pour les prises de décisions relatives à son service. Chaque comité permanent a une description détaillée de son mandat, responsabilités et représentation, ce qui assure le bon suivi du modèle de gestion du Conseil.

Les membres du conseil administratif sont le directeur de l'éducation, le chef des services éducatifs, le superviseur des services informatiques, le chef des services financiers, et la chef du service des ressources humaines. Le conseil administratif élabore et met en œuvre les plans et les procédures de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : l'amélioration de la réussite des élèves. Le directeur de l'éducation est en poste depuis cette année.

La formation des conseillères et conseillers est offerte par l'association des conseillères et des conseillers des écoles publiques de l'Ontario (ACÉPO). Les élus sont encouragés à assister à des formations qu'ils identifient selon leurs besoins. La formation des membres du Conseil est également offerte de façon annuelle, et selon les besoins identifiés.

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

Les membres du conseil scolaire sont résolus à offrir des programmes et des services complets afin de favoriser la réussite des élèves. Le but premier du conseil est d'accompagner l'enfant vers de meilleures réussites. À partir de cela, le conseil établit un plan stratégique annuel (appelé cadre stratégique) basé sur « les trois Rs » : Relation, Rendement et Recrutement. Pour la planification annuelle, les directions d'écoles établissent, avec l'aide de tout leur personnel, leurs priorités et leur plan annuel. Grâce à ces plans individuels, le conseil administratif crée un plan d'ensemble du conseil, avec des résultats globaux visés pour le conseil sur : la relation, le

rendement et le recrutement. Ce cadre est présenté au Conseil qui le revoit et l'approuve.

Actuellement, la planification stratégique du Conseil suit un processus rigoureux qui inclut tous les employés du conseil, cependant ce processus établit une stratégie annuelle et non pas pluriannuelle. Le directeur de l'éducation nous a fait part de son intention de rendre ce processus pluriannuel pour assurer la continuité de ses stratégies sur le long terme. On encourage le Conseil à mettre en place ce processus.

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

Le plan stratégique du conseil est appuyé par les plans d'amélioration élaborés pour chacune des écoles des paliers élémentaire et secondaire. Les plans d'amélioration du conseil sont établis par le chef des services éducatifs en collaboration avec les directions d'école. Les objectifs décrits dans le plan d'amélioration du conseil scolaire sont appuyés par des initiatives spécifiques qui ont des échéances précises et des indicateurs de réussite.

L'établissement d'objectifs de rendement et d'échéanciers ainsi que l'attribution des responsabilités constituent de bonnes pratiques à toutes les étapes de la planification, puisqu'elles permettent au directeur de l'éducation, aux chefs des services du conseil, et aux directions d'école et de service d'harmoniser le plan annuel aux résultats prévus.

Le directeur de l'éducation est responsable du suivi du plan d'actions avec ses chefs de service, et prépare un rapport pour le Conseil trois fois par an. Ce rapport contient un résumé des activités principales menées par le conseil et une revue des échéances pour s'assurer que tout a été complété à temps.

## **Processus de prise de décision**

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

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

et avec l'aide du conseil administratif. Selon les cas, une résolution est présentée au comité concerné puis au Conseil pour approbation, où la décision finale est prise.

Les conseillères et conseillers scolaires se rencontrent chaque mois dans le cadre de réunions du conseil scolaire. De plus, les conseillères et conseillers scolaires participent aux réunions des comités dont ils sont membres. Pour établir l'ordre du jour des réunions du Conseil, le directeur de l'éducation suit la politique établie sur la procédure des assemblées délibérantes, et établit une première ébauche qui est revue et modifiée avec le président et les deux viceprésidents du Conseil. Une fois établi, l'ordre du jour est envoyé au reste du Conseil qui le revoit avant la réunion mensuelle du Conseil.

La révision des politiques est suivie de près par les conseillères et conseillers scolaires. Tous les ans, le conseil administratif présente un calendrier de révision et d'élaboration des politiques au comité des politiques. Ce calendrier est approuvé et revu durant l'année pour s'assurer qu'il est suivi. Chaque chef de service élabore ou revoit ses politiques suivant le calendrier. Tout changement à une politique est d'abord présenté au comité concerné, puis au comité des politiques pour approbation. Le comité des politiques se réunit tous les mois pour faire l'examen des nouvelles politiques et des modifications proposées aux politiques existantes. Cette pratique est exemplaire car elle permet un suivi détaillé des politiques du conseil en place actuellement.

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

La structure organisationnelle du conseil a clairement été définie entre la responsabilité des élus, du conseil administratif, et des directions d'écoles. L'organisation de l'équipe administrative du conseil scolaire semble être bien établie et fonctionner de façon efficace. Une description d'emploi de chacun des postes au conseil a été établie de façon à clarifier les rôles et responsabilités de chacun.

Toutes les opérations du conseil sont gérées par les services du conseil : services éducatifs, services financiers, service des ressources humaines, services informatiques avec l'aide du directeur d'éducation. Il existe une entente et une collaboration entre les membres du conseil administratif qui permet le bon fonctionnement du conseil. Les opérations d'écoles sont gérées par les douze directions d'école, le chef des services éducatifs et le directeur de l'éducation.

Au sein du CSDNE, les conflits ou perceptions de conflits d'intérêt peuvent être une réalité, de part la taille des communautés dans lesquelles le Conseil est présent. Pour remédier à cette réalité, le conseil est très proactif et a mis en place des politiques qui soulignent le respect des conflits ou perceptions de conflits d'intérêts. Des directives sont mises en place pour les élus et pour les procédures d'embauche et de recrutement. D'autre part les conflits ou perceptions de conflits d'intérêt sont déclarés par les conseillères et conseillers à chaque réunion du Conseil.

Le conseil a lancé une initiative pour mettre en place un plan de relève. La première étape a été d'interroger tous les employés du conseil sur leurs aspirations futures de continuer à travailler pour le conseil et de monter dans la hiérarchie. Pour chacun des employés, un plan a été préparé prenant en compte leur poste actuel, leur but de poste pour le futur, et leurs besoins en qualifications. Ceci a été mis en place dans tous les services et dans toutes les écoles du conseil. Dans certains cas, le conseil a identifié un besoin de relève de chef de service qui a l'intention de partir à la retraite. Cette pratique permet au conseil d'avoir un plan de relève complet et réfléchi, qui assurera le remplacement de ses principaux gestionnaires et administrateurs.

Un des défis du conseil est pour l'embauche des directions d'écoles. Le bassin d'embauche est petit, les enseignants du conseil sont souvent jeunes et doivent se former à la direction d'école, et le conseil n'a que trois postes de direction adjointe, couramment utilisés dans d'autre conseil comme tremplin vers les postes de directions d'école. Pour y remédier, le conseil encourage fortement la formation au niveau de direction du personnel enseignant, et un système de mentorat des nouvelles directions a été mis en place.

L'organigramme du conseil est tenu à jour. Le site web donne accès à l'organigramme et aux coordonnées de tous les membres du personnel du siège social et du bureau régional, par service.

### **Participation des intervenants**

Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent l'importance de créer des liens avec la collectivité, les autres Conseils, les parents et les élèves. Le Conseil établit un plan de marketing annuel qui assure un lien entre le Conseil et les communautés qu'il dessert. Dans l'ensemble, les élus sont très impliqués dans leur communauté. Ils siègent à des associations francophones et communautaires. L'implication au niveau de la communauté des conseillères et conseillers scolaires, des directions d'écoles, et des membres du conseil administratif est importante. Une communication par école est envoyée détaillant les activités du Conseil, et un lien étroit est gardé entre chaque conseillère ou conseiller et chaque conseil d'école.

La relation avec les conseils dans la même communauté est constamment entretenue au travers de consortiums et du partage des bâtiments d'école. Le président du Conseil est en relation avec les autres présidents des Conseils voisins.

Le Conseil reconnaît que les communications constituent une composante essentielle de sa mission, et il est appelé à communiquer avec les citoyens, les organismes de son milieu, les élèves et leurs parents à qui il offre des services éducatifs. Différentes voies de communication, comme les bulletins d'information des écoles, les communiqués de

presse, l'affichage sur le site web et les courriels, contribuent à la participation des intervenants clés durant toute l'année.

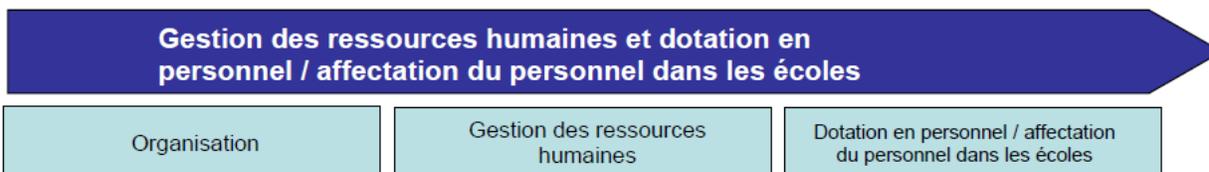
Le conseil scolaire utilise son site web public pour transmettre aux groupes constitutifs externes de l'information concernant ses politiques, le rapport annuel de la direction de l'éducation ainsi que ses rapports financiers.

Les membres du conseil administratif du conseil scolaire participent activement à différentes tribunes provinciales et nationales, y compris les suivantes : l'association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne (AGÉFO), l'association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO), cadre d'efficacité des écoles, politique d'aménagement linguistique (PAL), enfance en difficulté (EED), conseil ontarien des directions de l'éducation de langue française (CODELF), le conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE), Council of Senior Business Officials (COSBO), etc. Ainsi, le conseil scolaire apprend quelles sont les pratiques exemplaires et les partage avec tous ses services.

## **Recommandations**

- Le Conseil, avec la direction de l'éducation, devrait préparer un plan pluriannuel qui définirait les objectifs clés, les échéances et les mesures de performance pour tout le conseil. Ceci amènerait un fil conducteur pour le plan annuel du conseil et pour la création des plans d'écoles et de services, et permettrait à la direction de l'éducation de faire un rapport sur les réussites des initiatives du conseil.

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



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

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

#### 3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des ressources humaines a développé un mandat qui décrit le rôle du service au sein du conseil et de la communauté, et identifie les domaines d'activité stratégiques du service qui incluent : planification des besoins en ressources humaines; recrutement, embauche et rétention; rémunération et avantages; évaluation; formation; négociation; relations de travail; santé et sécurité au travail; relations avec les agences externes; implication dans la communauté.

La chef du service des ressources humaines élabore un plan annuel qui est revu et approuvé par le directeur de l'éducation. Ce plan comprend les activités qui seront entreprises pour chacun des résultats globaux visés par le cadre stratégique annuel du conseil, ce qui assure un lien entre les priorités du Conseil et les priorités du service des ressources humaines. Pour chaque objectif identifié, les stratégies, les indicateurs de réussite, le cadre responsable, et la date d'échéance sont décrits. La chef du service des ressources humaines rencontre le directeur de l'éducation et discute des progrès et de l'avancement du plan sont discutés pour s'assurer que les échéances établies sont respectées. De plus, la chef du service des ressources humaines tient des réunions avec son équipe pour s'assurer de la mise en pratique du plan annuel.

Le service a mis en place une pratique exemplaire de planification annuelle et de suivi des priorités tout au long de l'année, qui suit le fil directeur de la planification stratégique du Conseil et qui assure au service des ressources humaines une direction à suivre durant l'année.

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

Le service des ressources humaines est composé de 5 personnes (chef des ressources humaines, une agente, deux commis et une secrétaire). Les descriptions des tâches ont été développées et sont révisées selon le rôle du service des ressources humaines. L'organigramme du conseil comprend le service des ressources humaines et il est mis à jour de façon régulière.

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

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

Le service des ressources humaines est responsable d'une liste très compréhensive d'environ 40 politiques qui comprennent notamment : l'embauche et l'évaluation du personnel, les mesures disciplinaires, la santé et la sécurité du personnel, l'assiduité et l'absentéisme, la discrimination et le harcèlement, la gestion des plaintes, la vérification des antécédents criminels, les congés, la suppléance, etc.

De façon annuelle, la chef du service des ressources humaines établit un plan de révision des politiques qui est approuvé par le directeur de l'éducation et le comité des politiques. Lors d'une modification ou de la création d'une nouvelle politique, la directrice la présente au comité des ressources humaines puis au comité des politiques pour approbation. Dès qu'un changement de loi ou une négociation a un impact sur une des politiques, la chef du service des ressources humaines révisé ou crée la politique

nécessaire. La plupart des politiques ont été revues au moins une fois depuis leur création.

On explique aux enseignantes et aux enseignants nouvellement embauchés les politiques relatives aux ressources humaines pendant leur orientation. Tout le personnel peut consulter ces politiques dans le cartable des politiques de chacune des écoles, ou sur le site web du conseil scolaire. Lorsqu'une nouvelle politique est mise en place, le personnel est mis au courant par le service des ressources humaines ou les directions d'écoles. Si cette politique exige une formation particulière elle est organisée par le service des ressources humaines. Les réunions du personnel des écoles sont souvent utilisées pour informer le personnel de nouvelles politiques. Les syndicats, les conseillères et conseillers scolaires sont également maintenus à jour lorsqu'une nouvelle politique est mise en place.

Les politiques sont suivies et respectées grâce à des processus particuliers à chacune des politiques. La chef du service des ressources humaines est mise au courant dès qu'une politique n'est pas respectée. Certaines politiques sont rappelées de façon annuelle à l'ensemble du conseil, telles que la politiques sur les fermetures d'écoles lors d'intempéries.

Le Conseil offre de multiples formations à ses employés. Les enseignants reçoivent toutes les formations dictées par le ministère, suivant un plan annuel de perfectionnement préparé par le chef des services éducatifs. Les directions d'écoles, les concierges, le personnel de soutien reçoivent des formations de façon régulière, organisées par le service des ressources humaines. Le personnel n'est pas directement impliqué dans la planification des formations, et les processus d'identification et d'organisation des formations sont partagés entre le service des ressources humaines et les services éducatifs. Pour y remédier, la chef du service des ressources humaines a l'intention d'instaurer un processus formel et centralisé d'analyse des besoins et de mise en place des formations du personnel du conseil.

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

## Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

## Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

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

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Non
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.	Oui

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

## Recrutement du personnel

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

Le processus de recrutement est supervisé par le service des ressources humaines. Pour assurer le respect des politiques, le service des ressources humaines est présent à tous les entretiens d'embauche du conseil. Pour les postes de cadre, le service des ressources humaines remplit un formulaire sommaire qui identifie les personnes qui ont été rencontrées et sélectionnées, de façon à analyser la réponse aux affichages de poste. Dans l'ensemble, le conseil a des difficultés à recruter du personnel qualifié, parlant français (à part le personnel enseignant).

Les postes offerts à l'échelle du conseil sont affichés sur multiples ressources disponibles : site web du conseil, lieux de travail du conseil, sites web externes « Jobs in Education » et les journaux locaux. L'équipe des ressources humaines est aussi présente aux foires de la faculté d'éducatrices de l'université Laurentienne tous les ans.

Le processus de sélection est le même pour tout le personnel. Pour chaque embauche, un comité de sélection est établi. La composition du comité de sélection varie selon les postes et peut inclure : les conseillères et conseillers scolaires, le directeur de l'éducation, les membres du conseil administratif, la direction ou direction adjointe d'école, et un représentant du service des ressources humaines qui est toujours présent et selon le cas, un représentant de l'AEFO, du conseil d'école ou de l'ADFO.

La chef de service maintient l'uniformité du processus de recrutement et de sélection du personnel en établissant des critères d'évaluation officiels qui sont décrits dans la politique de recrutement, et utilisés par le comité de sélection. Une vérification des références des candidates et candidats éventuels est effectuée, et chaque candidat est responsable de soumettre ses renseignements personnels et son rapport d'antécédents criminels. Les candidates et candidats sont choisis à la lumière de leurs compétences, expériences et qualifications ainsi que les exigences du poste.

## **Relations de travail**

Le conseil scolaire a négocié des conventions collectives différentes avec les syndicats représentant le personnel enseignant, et le personnel de soutien. La chef du service des ressources humaines est impliquée dans toutes les négociations avec les syndicats, une avocate est présente pour le personnel enseignant, et une direction d'école est présente pour le personnel de soutien.

La chef du service des ressources humaines entretient de bonnes relations avec les représentants des syndicats. Pour éviter certains griefs de procédures, elle s'assure que toutes les embauches et les mises-à-pied suivent les conventions collectives et les politiques du conseil mises en place. La procédure de règlement des griefs utilisée au sein du conseil scolaire est décrite dans les conventions collectives. Les comités paritaires sont établis pour les négociations des conventions et la résolution des griefs. La chef du service des ressources humaines et le chef des services éducatifs font partie de ces comités. Les membres du conseil administratif se préparent adéquatement pour la négociation des conventions collectives. La chef a décrit qu'il existe de bonnes relations entre le conseil scolaire et les syndicats avec lesquels elle travaille.

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

Le conseil dispose de huit politiques décrivant le processus d'évaluation du personnel cadre ou administratif, personnel enseignant, personnel de soutien, personnel suppléant, surveillant du midi, et directeur de l'éducation. Le processus d'évaluation est clair pour tous les employés. Les politiques d'évaluation utilisées sont mises à la disposition de tout le personnel sur le site web du conseil.

Un processus différent est utilisé pour chacun des groupes du personnel du conseil scolaire. En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé « Appuyer l'excellence dans l'enseignement », le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Les nouveaux membres du personnel enseignant sont évalués à deux reprises durant les 12 mois suivant le début de l'enseignement pour le Conseil, selon le PIPNPE. L'évaluation du rendement du personnel enseignant est réalisée par les directions d'école, et les résultats de l'évaluation sont transmis au conseil.

La chef du service des ressources humaines planifie les évaluations aux cinq ans pour le personnel enseignant, et trois ans pour le reste du personnel. Elle s'assure que le calendrier des évaluations est suivi, et que les politiques d'évaluation sont respectées.

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

Selon les cas, la première étape est une réprimande écrite où le superviseur ou la superviseuse émet une lettre de réprimande précisant le comportement reproché, le correctif exigé et l'échéance, l'aide disponible, etc. La deuxième étape est une suspension avec ou sans rémunération, et la dernière étape est le congédiement. Pour le congédiement, le directeur de l'éducation et le Conseil sont impliqués dans ce processus. Le processus complet de discipline progressive se trouve dans la politique des mesures disciplinaires. Ce processus permet une approche par étapes qui est standard pour tout le conseil et pour tout le personnel.

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

Le conseil scolaire dispose d'une politique portant sur l'assiduité et l'absentéisme mais pas d'un programme officiel en matière de gestion de l'absentéisme. La chef du service des ressources humaines est responsable de l'assiduité des employés du conseil.

Le conseil a mis en place un processus de crédits de congés maladie où le personnel peut disposer d'une réserve de congés de maladie cumulatifs qui lui permet d'obtenir une rémunération pour les absences légitimes imputables à la maladie ou à une blessure. Ce programme devrait réduire les absences, cependant la chef du service des ressources humaines a souligné qu'elle n'avait pas remarqué d'améliorations de l'assiduité depuis sa mise en place.

Actuellement le conseil ne crée pas de rapports à cause d'un manque d'accès aux données. La chef du service des ressources humaines reconnaît le besoin de ces données et a l'intention de mettre en place des processus d'analyse des données sur l'assiduité du personnel, qui permettront la mise en place de programmes appropriés. La gestion des absences est faite par les secrétaires des écoles et le service des ressources humaines.

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

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

La gestion des ressources humaines et des données sur la paie est divisée entre la secrétaire de la chef du service des ressources humaines et la commis de la paie du service des ressources humaines. La secrétaire est responsable de la mise à jour des dossiers du personnel (concernant la paie et les changements de grille salariale, les avantages sociaux, et d'autres rajustements de la rémunération). La commis est responsable de la paie. Cette façon de procéder permet d'assurer la bonne répartition

des tâches entre la mise à jour des dossiers et le service de la paie. Les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie, les avantages et autres rajustements de la rémunération ne sont effectuées que par le personnel autorisé.

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

Le processus de calcul de la paie est fait grâce à une fiche Excel intégrée au système SAP. Ce processus est manuel, et représente un effort important de la commis de la paie. La chef du service des ressources humaines voudrait automatiser ce processus, et attend le nouveau module de SAP qui sera bientôt finalisé par le centre d'excellence. Ceci devrait réduire la charge administrative du processus de la paie.

La chef du service des ressources humaines a élaboré des processus efficaces pour faire en sorte que les qualifications et l'expérience du personnel fassent l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Pour le personnel syndiqué, les classifications de poste sont mises à jour selon les conventions collectives. Pour mettre à jour les classifications du personnel enseignant, le conseil utilise les données de COEQ (le conseil ontarien d'évaluation des qualifications). Les compétences du personnel enseignant sont synchronisées avec la base de données de l'Ordre des enseignants via SAP, de façon annuelle.

Pour le personnel non-syndiqué, le conseil a développé une politique qui décrit le processus de la révision des postes. La secrétaire des ressources humaines est responsable de mettre à jour les dossiers papiers du personnel de façon annuelle. Le conseil scolaire n'a aucun grief ou dossier ayant trait à l'équité salariale en attente.

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

Le conseil scolaire offre à l'ensemble de son personnel permanent des plans d'avantages sociaux par l'entremise d'une tierce partie. Les employés sont remboursés à 100% sur leurs demandes de remboursement des frais médicaux et dentaires. Le conseil effectue des vérifications mensuelles afin d'assurer une cohérence entre les dossiers du Conseil et les dossiers de l'assureur, mais aucune vérifications pour s'assurer de la conformité du prestataire aux remboursements des réclamations. On encourage le conseil à mettre en place des vérifications sur les remboursements de l'assureur aux employés.

L'assureur rédige des rapports annuels à l'intention de la direction dans lesquels l'utilisation du plan d'avantages sociaux et des statistiques démographiques sont décrites, ainsi que des rapports trimestriels des coûts relatifs à l'utilisation des régimes

d'avantages sociaux. La chef du service des ressources humaines revoit en détail la facturation des avantages sociaux pour le personnel.

Le conseil scolaire fait partie d'un consortium avec 10 autres conseils scolaires de langue française pour la gestion des avantages sociaux offerts par une tierce partie. Pour le renouvellement annuel des services, le conseil regarde attentivement l'utilisation par groupes d'employés.

Régulièrement, l'agente de base de données transmet des fichiers électroniques au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario afin de s'assurer que le personnel admissible soit inscrit rapidement et d'en assurer les remises de cotisations. De plus, au besoin, on informe les responsables du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario ainsi que du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario de l'arrivée de personnes nouvellement embauchées.

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

Un sondage de satisfaction du personnel a été envoyé au personnel enseignant il y a six ans. La chef du service des ressources humaines est en train de mettre en place un sondage pour tout le personnel du conseil, de façon à mesurer la satisfaction du personnel. Les résultats du sondage seront partagés avec les conseillères et conseillers scolaires ainsi que les employés du conseil. L'analyse des résultats permettra au Conseil de mettre sur pied des activités de perfectionnement professionnel, mettre des processus en place et d'élaborer des politiques qui influenceront les relations futures avec le personnel.

Des rencontres informelles de départ ont lieu actuellement entre les directions d'écoles et le personnel enseignant. Cette information n'est que rarement partagée avec le service des ressources humaines. La chef du service des ressources humaines a l'intention de mettre en place un sondage en ligne pour formaliser le processus. On encourage le conseil à continuer de mettre en place des processus pour surveiller la satisfaction du personnel.

### **Recommandations**

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

- La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil sont traitées conformément aux modalités du régime.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages auprès des employées et employés, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.

### 3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

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

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

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

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

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

Le conseil a mis en place un processus d'affectation annuelle du personnel. Le service des ressources humaines estime l'affectation du personnel enseignant à l'aide d'une formule qui tient compte des politiques du ministère et des directives du Conseil. Les procédures de dotation reposent sur les facteurs suivants : le nombre et les fluctuations d'effectifs, les subventions de base, les subventions à titre spécifique, les enveloppes budgétaire, les attentes du ministère, les distances, l'espace disponible, les besoins particuliers de chaque école et de chaque communauté, et le temps de préparation. La procédure de dotation du personnel est partie intégrante des conventions collectives avec chacun des groupes du personnel.

Le service des ressources humaines prépare un rapport sur l'affectation du personnel enseignant deux fois par an, au mois de septembre, et au moment de l'élaboration du

budget annuel. De plus, la directrice du service à l'élève responsable de l'EED prépare des rapports sur l'affectation du personnel de soutien en EED deux à trois fois par an. Le processus d'affectation du personnel tient compte des priorités annuelles du Conseil grâce aux programmes en pédagogie qui sont pris en compte dans la formule d'affectation du personnel. La chef du service des ressources humaines et le chef des services éducatifs travaillent ensemble pour déterminer l'affectation du personnel du conseil.

L'estimation des effectifs pour l'année à venir est effectuée par école, en collaboration entre le service des ressources humaines, les services éducatifs et les directions d'écoles. La chef du service des ressources humaines, en consultation avec le chef des services financiers, met ensuite tous les facteurs connus pour l'année suivante dans des gabarits établis et estime le nombre de directions, personnel enseignant, EED, secrétaires, soutiens à l'élève, aideenseignants, concierges et nettoyeurs pour l'année à venir. Le service des ressources humaines fait une proposition au conseil d'administration de l'affectation avec les coûts réels des subventions et des salaires connus. La dotation du personnel enseignant est revue avec l'agente de l'unité de l'AEFO selon le processus établi dans la convention collective.

Pour le personnel de soutien en éducation, le conseil utilise diverses formules, directives administratives et politiques afin de déterminer les besoins. La formule de déploiement EED permet au conseil de déterminer la dotation des intervenantes en adaptation scolaire par école. La chef du service des ressources humaines prépare le plan provisoire de dotation et après l'approbation par le Conseil passe au déploiement au sein des écoles.

Au mois de mars, le conseil administratif revoit la dotation des divers services au sein du Conseil en lien direct avec les projets et les objectifs du Conseil. Toutes modifications proposées à l'organigramme sont présentées et approuvées par les élus fin mars.

En septembre, au début de l'année scolaire, les directions d'écoles remplissent un formulaire dans lequel ils inscrivent l'effectif réel. Les données mises à jour sont passées en revue par le conseil administratif. C'est à ce moment-là que le conseil administratif fait des ajustements à la dotation du personnel à la lumière des données relatives à l'effectif de chacune des écoles. Généralement, les nouveaux renseignements sont présentés aux élus à titre informatif.

La taille du conseil et le fait que les directions d'écoles ont une bonne connaissance de leurs communautés permet une estimation pertinente des effectifs et de la dotation en personnel.

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

Le conseil administratif surveille les niveaux de dotation en personnel. En septembre, on compare les effectifs réels aux estimations. Les modifications nécessaires du personnel enseignant sont amenées pour le 31 octobre. Les ajustements du personnel de soutien EED ont lieu durant l'année scolaire. Chaque école a un représentant en EED qui prépare en première instance les demandes d'ajustement et fait des recommandations à sa direction d'école. Les besoins sont revus par la direction des services à l'élève qui fait une recommandation au conseil administratif.

Le conseil s'assure que toutes les normes du ministère sont respectées grâce aux gabarits utilisés pendant le processus de dotation. Les conventions collectives n'ont pas de contraintes de réduction du personnel enseignant au-delà des normes définies par le ministère.

Le conseil a mis en place un processus de suivi qui contribue à la gestion efficace de l'affectation du personnel. En effet, durant l'année le service des ressources humaines prépare des rapports pour le Conseil, permettant aux élus de suivre les niveaux de dotation et les décisions prises durant l'année. On présente aux élus des rapports d'effectifs et de dotation lors de la planification budgétaire, et au mois de septembre suivant.

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

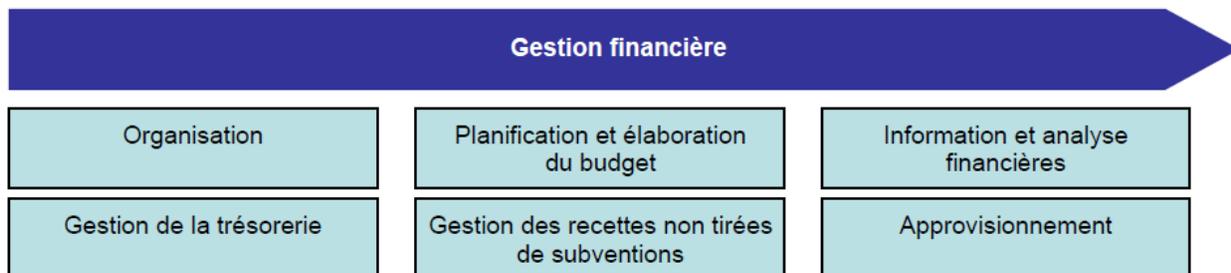
Le conseil scolaire ne compare pas ses coûts avec ceux d'autres conseils scolaires de façon directe. Cependant, la chef du service des ressources humaines participe aux différents forums de négociation provinciaux et se tient au courant des tendances en matière de négociation qui se dégagent au sein d'autres conseils scolaires en utilisant des ressources partagées en ligne.

On encourage le conseil à faire une comparaison des coûts en particulier au moment des embauches, de façon à être conscient de la différence des niveaux de salaires qui pourraient exister entre les conseils, afin d'être compétitif lors des offres d'emplois.

## **Recommandation**

- Le conseil scolaire devrait entreprendre des comparaisons de coûts en personnel avec ceux des conseils scolaires semblables pour assurer une compréhension de la compétitivité de ses rémunérations.

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

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

### 4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

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

Comme pour le service des ressources humaines, le chef des services financiers élabore un plan annuel qui est revu et approuvé par le directeur de l'éducation. Voir section 3.1 pour le détail du processus et du contenu. Le chef des services financiers tient des réunions régulières avec les membres de son groupe, pour s'assurer de la mise en pratique du plan annuel.

Le chef des services financiers a mis en place une pratique exemplaire de planification annuelle et de suivi des priorités tout au long de l'année qui suit le fil directeur de la planification annuelle et qui offre au service des finances une direction à suivre durant l'année.

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

Le service des finances est composé de cinq personnes, le chef des services financiers, une agente des services financiers, une agente de vérification et de soutien administratif, un commis et une secrétaire. Les rôles et responsabilités de chacun sont clairement documentés. Cette structure permet de garantir la répartition claire des tâches au sein du service en ce qui a trait à la préparation de rapports et à l'autorisation des dépenses. Les descriptions de tâches (excepté pour le chef du service) ont été révisées avec l'aide d'un consultant externe récemment.

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

## **Surveillance et communication des politiques**

Le service des finances est responsable de 14 politiques sur la gestion financière telles que les achats et appels d'offres, la petite caisse, la gestion et vérification des fonds d'école, les cartes de crédit, les frais de déplacement de repas et d'accueil. Un plan annuel de revue et création des politiques est mis en place suivant le même processus que le service des ressources humaines, au travers du comité des finances et du comité des politiques. Ce processus garantit que les politiques sont à jour.

Le service des finances veille à ce que les politiques soient comprises et respectées par tous les membres du personnel de multiples façons. Le chef des services financiers fait part des changements ou des nouvelles politiques au conseil administratif et aux directions d'écoles lors des réunions mensuelles. Dans certains cas des formations sont nécessaires. Elles sont souvent données sur le lieu de travail du personnel, et individuelles pour assurer une bonne compréhension de la politique. Le service des finances est responsable de la surveillance de la conformité aux politiques relevant du

service des finances. Des processus sont mis en place pour s'assurer que les politiques sont respectées.

## 4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

### Processus d'élaboration du budget annuel

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

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

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

## Identification des risques et stratégies d'atténuation

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

## Processus d'élaboration du budget annuel

Le processus d'établissement annuel du budget du conseil scolaire est transparent, clairement communiqué et bien documenté. Il incorpore les observations de tous les principaux intervenants, à l'exception de la collectivité locale. Par le passé le conseil a tenté d'inclure la collectivité locale, cependant à cause de la situation géographique du conseil, et du peu d'intérêt de la collectivité, ce processus a été abandonné.

Le processus budgétaire s'étend chaque année de janvier à juin. Entre janvier et mars, le conseil administratif élabore la dotation du personnel enseignant selon les calculs des subventions proposées par le ministère, la dotation du personnel de soutien, du personnel administratif et des postes de responsabilités selon les besoins identifiés par les directions d'école et de services.

En avril, les chefs des services et les directions d'écoles remettent leurs feuilles de travail avec leurs estimations des besoins au service des finances. Le chef des services financiers consulte le coordonnateur des installations et utilise le logiciel ReCAPP pour estimer les besoins en installations, rénovations et entretien pour l'année suivante.

Une fois les estimations des besoins terminées, le service des finances compile les résultats et présente une première ébauche du budget au conseil administratif puis au comité des finances au mois de mai, utilisant les salaires réels, et les gabarits du ministère pour utiliser les estimations exactes. Suite à ces deux réunions, le chef des services financiers amène les modifications nécessaires au budget. La version finale du budget est revue par le comité des finances en juin. Le Conseil est invité aux réunions de révision du budget du comité des finances, de façon à éviter toute surprise ou modifications de dernière minute de la part du Conseil. Mi-juin, la version finale du budget est revue et approuvée par le Conseil, puis envoyée au ministère de l'éducation.

Lors de l'élaboration du budget, le conseil administratif s'assure que les priorités annuelles sont incluses dans le budget, en particulier en ce qui a trait au rendement des élèves. En effet, chaque direction de service identifie ses priorités annuelles et s'assure que ces priorités sont incluses dans le budget.

Les modifications apportées au budget, s'il y a lieu, sont présentées pour approbation aux membres du Conseil en novembre. Elles découlent habituellement des changements apportés au modèle de dotation ou au financement annoncés par le ministère. Durant l'année le service des finances fournit aux élus des rapports sur l'état du budget. Les subventions spéciales sont incorporées dans le budget autant que possible, et sont attribuées selon les directives du ministère.

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

Les prévisions de l'effectif sont préparées par le chef des services financiers, en collaboration avec le chef des services éducatifs, la chef du service des ressources humaines et les directions d'écoles. Pour les estimations d'effectif, le conseil utilise l'historique des dix dernières années. Les estimations d'effectifs sont faites tous les ans, avec le détail du nombre d'élèves par classe et par école. Pour surveiller la pertinence des prévisions d'effectif, au mois d'octobre un budget révisé est présenté aux élus comparant l'effectif réel et l'estimation initiale. Le conseil reconnaît le besoin d'étudier les effectifs de plus près pour s'assurer que les prévisions sont justes. Le conseil a l'intention de mettre en place plus de processus d'analyses et de gabarit, qui prendraient en compte, par exemple, l'environnement. On encourage le conseil à mettre ces processus en place de façon à minimiser la marge d'erreur de prévision des effectifs.

La dotation du personnel fait partie intégrante du budget annuel. Les chefs des services des finances, des ressources humaines et du secteur éducatif travaillent en collaboration avec les directions d'écoles pour élaborer la dotation du personnel du conseil nécessaire pour l'année à venir. Le service des ressources humaines est responsable de s'assurer que le plan d'embauche annuel prend en compte les besoins en dotation.

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

À cause de la taille et de la situation géographique du conseil, le principal risque auquel le conseil scolaire est confronté est le rapport entre l'effectif et les revenus tirés des subventions. En effet l'effectif du conseil peut varier de façon significative d'une année à l'autre. Le conseil atténue les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant étroitement l'effectif actuel et prévu. Il veille également à ce que le budget définitif des dépenses intègre tous les changements de coûts connus et tienne compte des subventions du ministère.

Tous les risques potentiels identifiés sont communiqués verbalement au conseil, et dans le cas d'un risque réel un rapport est préparé pour les élus. La réserve du conseil n'est pas utilisée dans l'estimation du budget mais elle est utilisée en cas d'urgence.

### 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.

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

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

#### Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

## Vérification

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

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

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

L'agente des finances établit le tableau des comptes dans le système financier, met à jour les alias et gère les droits d'accès aux systèmes établis par le chef des services financiers. Le système financier permet aux détentrices et aux détenteurs du budget (soit les directions d'école, et les chefs de services) d'imprimer leurs propres rapports de suivi sur le budget.

### Rapports financiers intermédiaires et annuel

Les rapports financiers intermédiaires sont préparés et présentés au conseil administratif et aux élus trois fois par an, pour aider la direction et le Conseil à faire un suivi des écarts. Le rapport montre la variance entre le budget prévu et le budget actuel. Lors de la réunion du Conseil, le chef des services financiers explique le détail des variances, de façon à aider les conseillères et conseillers à comprendre les raisons de ces écarts. Pour chaque budget, un niveau de drapeau est intégré dans SAP, de façon à assurer une gestion quotidienne des écarts. De plus, le service des finances prépare des rapports spéciaux à la demande des conseillères et conseillers. Par exemple, lorsque les réserves étaient plus importantes, le Conseil exigeait des rapports sur l'état des fonds, et l'utilisation de ces réserves.

Actuellement les rapports financiers intermédiaires ne sont pas signés. Le conseil devrait envisager de développer un processus formel en place de signature des états financiers intermédiaires, de façon à encourager un suivi formel des résultats de ces rapports qui ciblerait les services nécessitant un examen plus approfondi.

Un calendrier de l'établissement des rapports budgétaires est développé au début de chaque année scolaire. Le conseil respecte, dans la mesure du possible, les délais d'établissement des rapports financiers à l'intention du ministère.

## **Vérification**

Le principal rôle de la vérificatrice ou du vérificateur interne est d'assurer que les mesures de contrôle internes établies par la direction sont efficaces et respectent les politiques et procédures du conseil. Actuellement, le conseil scolaire n'a désigné ni vérificatrice ni vérificateur interne. Cependant des vérifications des comptes scolaires et des effectifs dans les écoles sont réalisées annuellement, selon un calendrier établi.

L'établissement du mandat d'une fonction de vérification interne aiderait le conseil administratif et les élus à remplir leurs rôles en matière de gestion. La fonction de vérification interne peut également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services. Elle devrait relever du comité des services financiers du conseil scolaire. Les plans de vérification annuels seraient présentés au comité des services financiers aux fins d'approbation, et tous les rapports lui seraient également présentés. Le conseil scolaire a mis sur pied un comité des finances qui compte trois élus, le président du Conseil, et le chef des services financiers. Le comité a pour mandat de présenter au Conseil les politiques du service des finances, un processus budgétaire, des recommandations relatives au programme d'assurance, à la gestion des transports, et à la gestion des bâtiments.

Le comité examine les principales conclusions des vérificateurs externes de même que les réponses de la direction à ce sujet. Le comité des finances est chargé d'examiner l'autonomie et le rendement des vérificateurs ainsi que de formuler des recommandations au conseil scolaire quant à la nomination de ces personnes et à leur congédiement lorsque les circonstances l'exigent.

On encourage le conseil d'augmenter le mandat du comité des finances à un mandat de vérification et de désigner des membres externes au comité. Selon les besoins du comité et de son mandat, il pourrait s'agir de comptables, d'avocats ou d'autres professionnels. Ainsi, des tiers participeraient à l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports en cours d'année produits par la direction.

## Recommandations

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

### 4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

### Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Il existe un processus de gestion de l'encaisse qui maximise le revenu en intérêts et envisage périodiquement des investissements à court terme, le cas échéant.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la Loi sur l'éducation.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques. La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement pour s'assurer que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui

### Gestion des fonds dans les écoles

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

### Gestion de l'encaisse et des investissements

Le conseil scolaire possède un compte à la Caisse Populaire Desjardins qui est régie par une entente négociée par un regroupement de onze conseils de langue française. Ce regroupement va en appel d'offre tous les trois ans. Le conseil bénéficie du taux préférentiel sur le solde moyen du compte en banque. Le service des finances a regroupé les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière. Les écoles du conseil gèrent leurs activités bancaires avec la Caisse Populaire.

Le chef des services financiers a fait une analyse des opportunités de financement qui a conclu que le taux préférentiel offert par leur institution financière est le taux le plus intéressant qu'ils peuvent recevoir. De fait, le conseil scolaire n'a pas d'investissements autres que l'argent placé dans un compte au rendement supérieur. La réserve est placée avec le même taux préférentiel. Du fait du taux préférentiel sur le solde de compte du conseil, le service des finances ne prépare pas de rapports sur l'activité d'investissement pour le Conseil.

Le service des finances reçoit des rapports mensuels de l'état de la caisse pour assurer un suivi des liquidités. La répartition des tâches est assurée dans les rapprochements bancaires qui sont effectués par l'agente des finances et autorisés par le chef du service tous les mois.

La documentation essentielle des ententes et contrats avec les institutions financières est classée de façon méthodique, et des versions électroniques sont sauvegardées pour éviter toute perte d'information. Des signatures électroniques sont utilisées pour

les chèques, et autre documents officiels nécessaires. Le chef des services financiers prépare des listes sommatives des chèques approuvés par les signataires, qui leur sont présentés, de façon à assurer un contrôle de la signature des chèques.

Le conseil scolaire maintient des fonds de réserve pour être prêt en cas d'imprévus tels que les poursuites en justice. La direction doit obtenir l'approbation du Conseil pour déplacer des sommes des fonds de fonctionnement ou de capital aux fonds de réserve approprié.

### **Gestion des fonds dans les écoles**

Le Conseil n'a pas de politique en place de contrôle des collectes de fonds dans les écoles. Les écoles organisent des collectes de fonds selon un calendrier proposé et approuvé par le directeur de l'éducation. Après la collecte, les fonds sont déposés au conseil et le service des finances les ajoute au budget de l'école concernée. Le service des finances a des processus de contrôle clairs et définis pour les collectes de fonds, une fois qu'elles sont déposées au conseil.

L'ouverture des comptes de banque des écoles doit être autorisée par le chef des services financiers. Chaque école fournit un rapport sur leurs revenus et dépenses de façon mensuelle. Les directions ou les secrétaires sont responsables de recueillir les fonds au sein de chaque école. Chaque école a accès à une petite caisse entre 400 et 600 dollars, utilisée pour des achats ponctuels et pressants. Cette somme est nécessaire à cause de la situation géographique du conseil. On reconnaît cette réalité, mais on encourage également le conseil à considérer l'utilisation des cartes d'achat pour subvenir à ces besoins.

## **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 de la trésorerie	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 des sources de revenus non tirés de subventions suivantes :

- frais de scolarité autochtone (trois ou quatre élèves au total)
- intérêts sur un investissement lors d'une construction d'école
- utilisation des écoles par la collectivité, locations de gymnases

- une garderie

Dans l'ensemble ces revenus sont minimes et le conseil couvre juste ses frais. Le but de ces initiatives est de financer des activités au sein des écoles. Le conseil est sur le point de développer avec l'une de ses écoles un projet pilote de cartes d'épicerie qui seraient vendues aux parents et dans la communauté des écoles. Cinq pourcent des dépenses faites sur ces cartes reviendront directement à cette école afin de financer les activités de chacun des élèves qui ont vendu leurs cartes. Ces initiatives sont la preuve de la créativité du conseil pour combler ses besoins. On encourage le conseil à mettre en place des politiques sur l'utilisation des recettes non-tirées des subventions.

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

Le conseil scolaire n'utilise pas de système automatisé pour recueillir les revenus non tirés des subventions. Cependant, les montants sont très faibles et la collecte des fonds ne présente pas de problème aujourd'hui. On reconnaît que dans ce cas, des systèmes électroniques d'inscription et de paiement n'aideraient pas le conseil mais rajouteraient un coût inutile que le conseil devrait éviter. La collecte des fonds est faite utilisant des chèques qui sont envoyés au conseil, ou par TEF. L'agente des finances est responsable du suivi de ces fonds.

Les subventions pour APE accordées au conseil scolaire sont destinées aux chefs de services ou directions d'écoles responsables des dossiers. Le conseil se maintient au courant grâce aux notes de service et au site web du ministère. Pour chacune des nouvelles subventions, le conseil ouvre un nouveau centre de coût dans SAP, de façon à enregistrer tous les revenus et toutes les dépenses. L'agente des finances surveille étroitement les comptes et fait un suivi sur les dépenses en cours d'année au travers du système SAP.

## **4.6 Approvisionnement**

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

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

### Politiques et modalités d'approvisionnement

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

### Participation à des consortiums d'achat

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

### Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

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

## Utilisation du transfert électronique de factures

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

## Politiques et modalités d'approvisionnement

Le conseil scolaire dispose d'une politique d'achat approuvée pour l'acquisition de biens et de services de qualité qui régit l'ensemble des écoles et des unités administratives. La politique figure sur le site web du conseil scolaire. Sa dernière mise à jour remonte à 2000.

Conformément à la politique, le conseil a un processus de sélection complet qui comprend des critères tels que la qualité, l'efficacité du produit ou sa facilité d'usage, son adaptabilité, son coût de fonctionnement et d'entretien, la feuille de route du fournisseur, le service après-vente, etc.

Le chef des services financiers veille à ce que les nouveaux cadres, les nouvelles directions d'école et de service ainsi que les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires soient mis au courant des politiques d'approvisionnement dans le cadre de leur formation initiale. Pendant les réunions des directions d'écoles, le chef des services financiers rappelle les détails de la politique d'achat. Le conseil s'assure du bon respect de la politique grâce au processus décrit dans la politique d'achat. En effet le chef des services financiers doit approuver toute dépense au-delà de 3 000 \$. Pour les dépenses en-dessous de ce montant, le service des finances fait des vérifications sporadiques particulièrement pour les comptes à risque du conseil.

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

- Cartes de crédit (2007)
- Frais de déplacement, de repas et d'accueil (2007)

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

Le conseil fait partie de nombreux consortiums dont les suivants :

- Service des transports avec les conseils limitrophes
- Service de vidéoconférence avec les douze conseils scolaires de langue française
- Service de recherche et appui dans le domaine des relations de travail par le bureau des relations de travail pour les douze conseils scolaire de langue française
- Assurance de responsabilité et de propriété par Ontario School Board Insurance Exchange (OSBIE) pour les conseils scolaires de l'Ontario
- Achats en groupe des services administratif et appel d'offres pour achats d'assurance collective avec les douze conseils de langue française
- Services des avantages sociaux offerts aux employés par COWAN
- service de soutien SAP par le centre d'excellence SAP, pour onze conseils scolaires de langue française
- Comsatec Inc pour l'achat d'électricité

Pour les achats de fournitures d'écoles telles que le papier ou les produits de nettoyage, le conseil organise des achats en vrac pour réduire les coûts au maximum. Le conseil ne réalise aucune analyse de réduction des coûts grâce à ces consortiums, à part l'énergie et les transports. Les achats sont contrôlés par les directions d'écoles, ce qui rend une vision d'ensemble sur les gains des consortiums plus difficile à mettre en place. On encourage le conseil à créer des rapports sur les gains des nouveaux consortiums qui devrait être présentés au Conseil.

Selon les demandes du Conseil, le service des finances crée des rapports qui analysent les montants qui ont été économisés, en particulier lors de nouvelles initiatives de consortiums qui viennent d'être mis en place.

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

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

- Jusqu'à 100 \$, les conseils utilisent la petite caisse.
- De 100 \$ à 1 000 \$, le chef des services financiers détermine si les propositions de prix doivent être faites verbalement ou par écrit.
- De 1 000 \$ à 5 000 \$, le chef des services financiers obtient des propositions de prix et signe les bons de commande.
- De 5 000 \$ à 20 000 \$, les prix doivent être obtenus auprès de trois fournisseurs.
- De 20 000 \$ à 100 000 \$, le chef des services financiers envoie à tous les fournisseurs figurant sur la liste une offre de soumission ou de proposition de prix.
- Plus de 100 000 \$, le conseil publie une offre de soumission ou de proposition de prix dans tous les journaux régionaux.

Les responsables du service des finances veillent au respect des exigences prévues par la politique.

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

Le conseil scolaire a clairement communiqué la politique sur l'utilisation des cartes de crédits qui est à jour depuis février 2007. Le conseil utilise environ 20 cartes de crédit, pour les cadres et les directions d'école et de service. Le contrôle de l'utilisation des

cartes de crédit est maximal grâce au processus mis en place. Le processus suivant a été mis en place :

- Les détenteurs de carte reçoivent leur relevé mensuel à leur lieu de travail, remplissent un état financier de la carte utilisée, envoient l'état et les reçus originaux au superviseur qui le signe et le transmet au chef des services financiers.
- Le chef des services financiers revoit et analyse les états financiers et fait la comparaison entre l'état financier de l'employé et le rapport de MasterCard envoyé au conseil.

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

Le conseil scolaire se fie principalement sur le module d'approvisionnement intégré au système financier pour traiter son cycle d'approvisionnement et de paiement. Les directions d'écoles ou des services créent un bon de commande électronique dans le système SAP. Cette demande est approuvée automatiquement si le bon de commande est en-dessous de la limite autorisée par la personne qui l'a lancée. Si la demande est au-dessus, le système refuse la transaction.

La demande électronique est ensuite examinée par le service des finances, qui s'assure du respect des politiques et de l'application appropriée des taxes et relève les demandes qui excèdent le budget. La création d'une demande électronique dans le système crée une obligation liée à un compte. Une fois la demande approuvée et soumise en ligne, les fonds nécessaires sont automatiquement gelés. Le système génère un avertissement si le bon de commande excède le budget. Le cas échéant, les demandes sont transmises au chef des services financiers aux fins d'approbation.

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

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

La taille du conseil ne lui permet pas de mettre en place une interface électronique avec ses fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements. Cependant dans la mesure du possible le conseil utilise les portails de ses fournisseurs disponibles pour passer ses commandes.

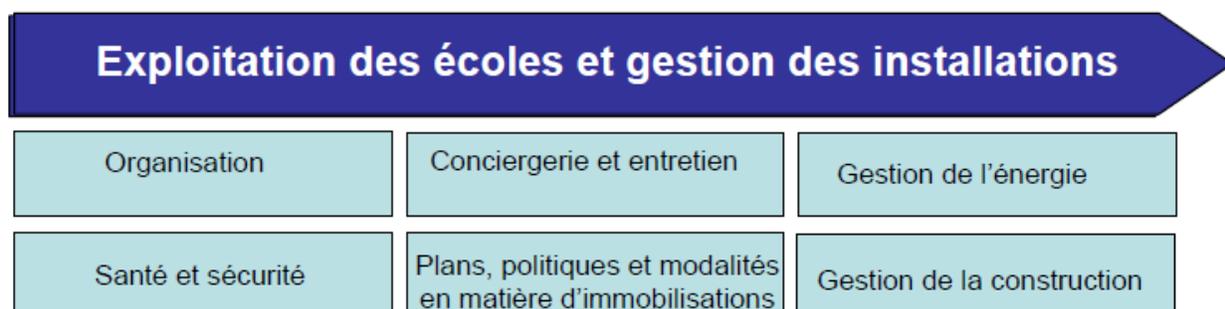
### **Utilisation du transfert électronique des factures**

Le conseil scolaire utilise peu les TEF pour la paie, et 10 à 15 % de ses transactions de paie des fournisseurs. Beaucoup des fournisseurs avec lesquels le conseil travaille n'ont pas encore la capacité d'accepter les TEF. Petit à petit le conseil a l'intention d'augmenter le pourcentage de TEF au conseil. Le conseil devrait encourager l'utilisation de ces transactions auprès de ses fournisseurs pour augmenter le pourcentage de TEF au conseil.

### **Recommandation**

- Le personnel des finances devrait utiliser le 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. La direction pourrait souhaiter examiner la capacité du TEF avant de lancer un prochain appel d'offres pour les services bancaires.

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



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

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

### 5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
perfectionnement professionnel continu tenant compte des nouvelles exigences réglementaires.	

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

À cause de la taille du conseil, le service des installations fait partie des services financiers. Le chef des services financiers est donc également responsable du service des installations. Un coordonnateur des installations se rapporte au chef des finances pour les activités des installations. Lors de la planification annuelle, le chef des services financiers développe un plan des services financiers, entretien, construction et transport des élèves qui comprend les priorités et activités des installations du conseil. Voir section 4.1 pour le détail du processus.

Le chef des services financiers a mis en place une pratique exemplaire de planification annuelle et de suivi des priorités tout au long de l'année qui suit le fil directeur de la planification annuelle et qui offre au service des installations une direction à suivre durant l'année.

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le chef des services financiers et le coordonnateur des installations sont responsables des fonctions de la planification de la réfection et des immobilisations, des services d'entretien et de conciergerie, des services de transport, de l'administration et de l'utilisation des installations par la collectivité. Le conseil scolaire compte également huit concierges et 11.75 nettoyeurs. Suite à une étude d'expert sur la structure du conseil, le service des installations a décidé d'affecter ses concierges directement aux écoles du conseil, et de leur donner la responsabilité de certaines tâches de maintenance et d'entretien. Ceci est en cours de mise en place, et devrait permettre au coordonnateur des installations de faire des analyses et des planifications de projets annuelles.

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

Une des particularités du CSDNE est le fait qu'il partage certaines de ses écoles avec ses conseils limitrophes. En effet, quatre des douze écoles du conseil sont des écoles partagées. Ces partages prouvent une bonne gestion des installations car ils baissent

automatiquement les coûts de roulement de ces écoles. Les concierges du conseil se rapportent directement aux directions d'écoles.

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

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

Pour assurer le suivi des politiques, toutes les écoles sont inspectées par un représentant du conseil annuellement pour la propreté, la santé et la sécurité et pour les besoins d'entretien. Pour les besoins d'entretien, les concierges ou directions avisent le coordonnateur des installations de leur besoins directement.

Le chef des services financiers est responsable de la communication des changements de législations et de politiques à l'administration aux directions d'écoles, aux concierges, et à la communauté selon les besoins.

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

## Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

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

Le conseil a établi un cahier des normes d'entretiens en matière de propreté et d'entretien et chaque concierge a une description précise des tâches quotidiennes à accomplir. Chaque concierge est responsable de l'inspection mensuelle de propreté, qui est ensuite signée par la direction d'école. Le coordonnateur des installations et le chef des services financiers sont responsables des inspections annuelles de santé et sécurité. Les plaintes, bien que rares au conseil, sont traitées au cas par cas par le chef des services financiers. Un suivi est mis en place jusqu'à résolution, et le niveau de la plainte détermine si elle sera répertoriée ou non.

Le conseil a conçu un modèle d'affectation du personnel chargé des services de conciergerie qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources pour mettre en œuvre les normes et pratiques du conseil scolaire en matière de nettoyage. L'affectation du personnel de conciergerie est basée sur les pieds carrés des édifices, le nombre d'élèves, le nombre d'enseignants, le nombre de salles de classes, la superficie du terrain extérieur, etc. Cette formule est optimisée au travers de postes fractionnés et de partages de concierges dans les écoles partagées.

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

Le chef des services financiers et le coordonnateur des installations travaillent ensemble à l'élaboration du plan annuel de réfection des écoles du conseil. Ce plan comprend les projets qui sont priorisés et classés en quatre groupes, les projets de santé et sécurité, les projets de réparation, les projets d'amélioration, et les projets d'accessibilité. Le cadre stratégique et les priorités annuelles sur le rendement des élèves servent de fondement dans l'élaboration du plan. La priorité du Conseil est d'assurer que les projets d'entretien amélioreront les lieux d'apprentissage, et rendront les écoles plus chaleureuses. Le plan est approuvé par le Conseil.

Le service est en court de révision de son processus d'élaboration du plan d'entretien. Un consultant externe a été recruté pour aider à la mise en place d'un plan triennal qui

sera approuvé par le Conseil en juin. Pour assurer que le plan d'entretien soit préventif, on encourage le conseil à développer un plan triennal pour les années à venir.

Le conseil élabore un plan annuel de réfection et d'entretien basé sur les données de consultants externes tels que des architectes, et du logiciel ReCAPP, dans la mesure du possible. L'environnement du conseil a énormément changé étant donné que depuis l'inspection en 2003, le conseil a ouvert huit nouvelles écoles. En 2006, une mise à jour complète de ReCAPP a été faite par le conseil, pour prendre en compte les nouvelles écoles. La planification annuelle permet au conseil scolaire d'obtenir une rétroaction, de déterminer les besoins en matière d'immobilisations et de concevoir des programmes d'entretien annuels. Les problèmes urgents liés aux installations sont amenés directement au chef des services financiers et au coordonnateur des installations. Ces processus assurent l'élaboration d'un plan d'entretien annuel qui priorise les besoins urgents et les besoins de plus long-terme des installations du conseil.

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

Le chef des services financiers appuie le perfectionnement du personnel des services d'entretien. Lors d'une embauche, chaque concierge est formé par le coordonnateur des installations. La chef du service des ressources humaines et le coordonnateur des installations planifient les formations annuelles des concierges selon les besoins identifiés telles que SIMDUT, inspections des lieux de travail, le travail en hauteur et l'ergonomie, verrouillage et étiquetage, vidange d'eau potable, vérification et utilisation d'un extincteur d'incendie, etc. Certaines de ces formations sont également offertes au reste du personnel, telles que SIMDUT.

Le coordonnateur des installations suit également des formations annuelles telles que des cours de négociation de contrats, ateliers sur la santé et la sécurité, le partenariat des conseils franco-ontarien en santé et sécurité (PACFOSS).

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

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

La gestion des fournitures de conciergerie et la gestion des équipements d'entretien sont assurées par le coordonnateur des installations, et dans certains cas par les directions d'écoles et les concierges (car le conseil est en cours de transition de cette responsabilité du coordonnateur des installations aux concierges). Actuellement, aucun inventaire n'est mis en place pour le matériel d'entretien des écoles. On encourage le conseil à mettre en place des processus d'inventaire de l'équipement dans les écoles pour s'assurer que l'équipement d'entretien acheté soit le plus efficace et efficient possible.

Dans la mesure du possible, le conseil fait des achats en vrac. Le conseil a mis en place des gabarits qui comparent les prix offerts par les fournisseurs, pour standardiser les produits qui sont achetés par le conseil. Le conseil est en train de changer le rôle des concierges dans les écoles. Ils vont devenir responsables de l'achat et de la gestion des produits d'entretien. Dans le cadre de ce projet, un projet pilote dans une des écoles a été lancé cette année, qui a très bien fonctionné. Dans la continuité de ce projet, le coordonnateur des installations est en train de développer un cartable détaillant la liste des produits disponibles, leurs prix (négociés par le conseil), leur efficacité, etc. Cette pratique est adaptée à la situation géographique du conseil car elle permet un achat local des produits pour des écoles dispersées, tout en bénéficiant de prix avantageux.

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

Le conseil a mis en place des processus pour assurer le suivi des projets de réfection et d'entretien. Les concierges et directions d'écoles identifient les besoins nouveaux survenus durant l'année. Dans certaines écoles, un système d'ordres de travail est utilisé. Le conseil reçoit toutes les demandes et les priorise selon l'urgence des travaux nécessaires. Certains projets sont ajoutés à la planification annuelle, d'autres à la planification pluriannuelle. La planification est faite par école à cause de la situation géographique éparpillée.

Les actes de vandalisme sont rares au conseil. Pour les minimiser, le service a mis en place des caméras à l'extérieur de ses écoles.

Les concierges sont présents durant la journée au conseil, et les nettoyeurs sont présents le soir. Pour s'assurer que le travail est fait, les directions d'école ou le coordonnateur des installations vont s'assurer de temps en temps que les nettoyeurs sont présents à leur emploi.

Le conseil remplit les besoins d'obligation d'adaptation (travaux modifiés) et tente de réduire les cas d'accident et d'améliorer les conditions de travail du personnel en achetant de l'équipement pour faciliter les tâches quotidiennes.

### **Recommandations**

- Le conseil devrait envisager de développer un plan d'entretien préventif sur trois à cinq ans, incluant son plan de financement. Ceci assurerait une projection priorisée des besoins critiques du conseil pour les prochaines années.
- Le conseil scolaire devrait envisager de développer des mécanismes de traçabilité d'inventaire pour garder une base de données sur l'âge, le lieu et l'état des équipements.

### 5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

#### Plan de gestion de l'énergie

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

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

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

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

### Plan de gestion de l'énergie

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

Le conseil a recruté un groupe de consultants externes qui fait une analyse des consommations d'énergie des installations du conseil. Une fois ces données analysées, le conseil mettra en place des programmes incitatifs pour réduire la consommation d'énergie. Les élèves participeront à la mise en place de ces projets. On encourage le conseil à continuer cette initiative qui permettra la mise en place d'un plan de gestion de l'énergie à long-terme.

Le conseil scolaire a également intégré la gestion de l'énergie à son curriculum et tous les établissements relevant du conseil scolaire participent à un programme de recyclage.

Selon la politique d'achats du conseil scolaire, il n'est pas obligatoire d'acquérir du nouvel équipement favorisant l'efficacité énergétique. Cependant le conseil achète souvent des produits Energy Star. D'autre part, depuis récemment le conseil fait partie d'un consortium pour l'achat d'électricité.

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

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

Actuellement, des rapports et un suivi sur la conservation d'énergie ne sont pas produits pour le Conseil. Cependant, le chef des services financiers a l'intention de mettre en place un plan approfondi qui sera suivi par des rapports de résultats mesurables. On encourage le conseil à mettre en place des rapports de suivi annuel des coûts des installations de tous les établissements, notamment les coûts

d'électricité, de chauffage et d'eaux usées, de même que les coûts par pied carré. On incite également le chef des services financiers à assurer un suivi sur la consommation d'énergie et d'eau pour surveiller efficacement les résultats des initiatives de conservation d'énergie.

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

## Recommandations

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au conseil administratif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.
- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.
- Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.

## 5.4 Santé et sécurité

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

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

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

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

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

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

Le portefeuille de la santé et de la sécurité est géré conjointement par le chef des services financiers et la chef du service des ressources humaines. Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant la santé et la sécurité qui a été mise à jour en novembre 2007. Le Conseil est chargé de mettre sur pied et de maintenir en place un comité mixte sur la santé et la sécurité du travail (CMSST) qui doit promouvoir la santé et la sécurité et prévenir les maladies et les accidents de travail. Les membres du comité sont : la chef du service des ressources humaines, une direction d'école, le coordonnateur des installations et un membre de chacun des syndicats.

Le CMSST a mis en place des plans et des stratégies de santé et sécurité dans les écoles. Ces plans sont revus tous les trois ou quatre ans, et selon le besoin. Ce document explique les codes d'alerte servant à déterminer le type de problèmes et le

niveau de menace de même que les responsabilités de chaque service. Ce sont les directions d'écoles qui sont responsables d'assurer la sécurité dans les écoles.

Tous les nouveaux employés du conseil scolaire suivent une formation sur la santé et la sécurité. De plus, les nouvelles directrices et nouveaux directeurs d'école et les responsables des établissements suivent une formation sur les lois et règlements portant sur la responsabilité légale et les questions de santé et de sécurité. Le conseil s'assure que la qualité de l'eau et de l'air soient respectées pour les élèves. Le service des finances ne prépare pas de rapport sur la qualité de l'eau et de l'air, à moins qu'un problème hors-normes soit présenté au Conseil.

L'intimidation n'est pas un problème majeur pour le conseil scolaire, mais les incidents font l'objet d'un suivi lorsqu'ils surviennent. Le conseil a mis en place une politique sur la prévention de l'intimidation dans les écoles. Les incidents liés aux élèves font l'objet d'un rapport qui est communiqué au conseil. Pour les incidents liés au personnel, les rapports de CSPAAAT sont remplis.

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de plans, de politiques et de modalités relatifs aux immobilisations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune

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

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

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

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

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

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

Le conseil scolaire a mis en place des plans de planification des immobilisations. Pour le ministère, un plan sur 15 ans a été préparé, ainsi qu'un plan sur 10 ans. À partir de ces plans, le conseil prépare un plan sur le court-terme avec des prévisions pour les quatre ou cinq années à venir. Le plan fonctionnel d'immobilisations contient la liste des projets priorisés par écoles, pour les quatre années à venir. Le plan d'immobilisations décennal est revu et approuvé par le Conseil tous les ans. On utilise des sources de données telles que les rapports de statistique Canada, l'historique des écoles, le logiciel ReCAPP, les études des experts, etc.

Le Conseil embauche régulièrement des experts conseil pour faire une étude sur les besoins du conseil en immobilisations. Un comité ad-hoc est créé, le conseil administratif, le Conseil été le comité des parents sont également consultés pour déterminer les besoins en immobilisations. L'accessibilité dans les écoles est une des priorités du conseil. Un rapport sur l'accessibilité est préparé et présenté au Conseil de façon annuelle.

Pour ce qui est des réfections des immobilisations, le conseil utilise de système de données ReCAPP, les inspections des écoles, et les besoins communiqués par les directions d'école. Une planification annuelle des travaux de réfection est préparée et présentée au comité des finances et au Conseil. Le plan de réfection et les plans d'immobilisation sont harmonisés pour s'assurer que des entretiens majeurs ne sont pas prévus dans une école qui sera bientôt abandonnée par exemple.

Le conseil est en croissance et utilise des classes mobiles (5 actuellement au conseil). On encourage le conseil à développer une politique décrivant l'utilisation des classes mobiles de façon à s'assurer que ce sont des solutions temporaires.

Le conseil scolaire dispose d'un processus d'examen des installations destinées aux élèves. Annuellement, le conseil scolaire fait un examen complet des installations destinées aux élèves pour déterminer les besoins de réfection pour l'année suivante.

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

Le conseil garde un inventaire précis de la capacité des écoles incluant le nombre d'élèves et le nombre d'écoles, utilisant le système d'inventaire des installations scolaires. Le coordonnateur des installations est responsable du suivi et de la mise à jour des données entrées dans le système d'inventaire des installations scolaires du ministère. Le conseil vient de développer un calcul du coût net du fonctionnement de chaque école. Les données sont prêtes le conseil va élaborer un profil financier des écoles qui compare le total des subventions au total des dépenses pour les coûts en salle de classe et non salle de classe, par écoles. Le conseil est sur le point de mettre en place des processus pour encourage la collectivité à utiliser les installations scolaires.

Le service suit un processus pour mettre à jour la base de données du logiciel ReCAPP. Étant donné le nombre de nouvelles écoles qui ont été construites au conseil, un consultant a été engagé en 2006 pour mettre à jour la base de données. Des experts font également des analyses de l'état des écoles, et le coordonnateur des installations fait des inspections annuelles. Toutes ces données sont utilisées pour déterminer les projets nécessaires pour les années à venir.

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

## 5.6 Gestion de la construction

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le conseil a ouvert huit nouvelles écoles depuis sa création, et a donc une bonne expérience de construction. Le conseil a développé un modèle de plan d'école qui est réutilisé lors de nouvelles écoles. Dès qu'une école a été approuvée, le conseil engage un architecte et des consultants pour aider à l'étude du terrain potentiel qui sera acheté. Lors de la conception des constructions, le conseil fait toujours appel à des spécialistes et des consultants externes pour s'assurer que les conceptions suivent les exigences régies par la loi. Des études en profondeur sont conduites pour estimer les coûts du projet de construction. Grâce à ces précautions, les trois dernières écoles construites ont été préparées dans les temps et dans les coûts prévus.

Le conseil entreprend des projets de réfection au moins tous les deux ans. Lors des projets majeurs, le conseil établit des sessions de consultation entre le Conseil, le personnel et les élèves et la communauté publique. Le chef des services financiers vient de terminer une étude qui ses coûts au pied carré à ceux d'autres conseils scolaires. Cette analyse est utilisée pour expliquer les écarts de coûts d'un conseil à l'autre, et assurer que le conseil reçoit les subventions nécessaires du ministère. Le conseil a des processus de conception de construction exemplaires, qui pourraient être soutenus par la mise en place de politiques telles qu'une politique d'acquisition de site.

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

Le conseil a des processus détaillés pour surveiller le budget de ses projets de constructions. Les architectes sont responsables de la gestion des coûts du projet, en collaboration avec le coordonnateur des installations et le chef des services financiers. L'architecte fournit des rapports mensuels détaillés sur les coûts du projet, comparant les écarts au budget, et l'avancement du projet.

Dès qu'un risque d'écart au budget survient, l'architecte contact le chef des services financiers qui propose une solution et montre le montant de l'écart. Le chef des services financiers travaille ensuite avec l'architecte pour trouver où le budget sera réduit, pour garder un budget total qui sera le même. Un processus de changement d'ordre est mis en place, où tout changement au budget (bien que très rare) doit être approuvé par le Conseil. Durant les projets de construction, le chef des services financiers fournit des rapports verbaux au Conseil lors des réunions. Lors de problèmes sérieux, le chef des

services financiers crée un rapport écrit au Conseil. À la fin de l'année, le chef des services financiers prépare un rapport sommaire des projets de construction de l'année.

Les emprunts nécessaires au service sont établis à l'aide du ministère pour le long terme. Le chef des services financiers obtient l'approbation du projet par le ministère en premier lieu. Si le ministère ne dispose pas du financement de projets préalablement approuvés, le conseil obtient l'autorisation des membres élus et emprunte l'argent nécessaire en attendant la prochaine émission provinciale qui permettra au conseil de faire sa demande de financement. Ce système permet au conseil de s'assurer qu'il paye ses factures à temps.

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

Le conseil dispose d'une liste à jour des fournisseurs qui comprend les prestataires de services professionnels disponibles. Le système SAP contient une liste de fournisseurs pré-approuvés. La liste des fournisseurs est revue tous les trois ans, lorsque le conseil retourne en appel d'offre. Si aucun fournisseur n'est disponible pour un besoin particulier, le conseil suit sa politique d'achat qui détermine les mesures à prendre pour les appels d'offre.

Le conseil a un processus formel d'approbation de fournisseurs de services décrit dans la politique d'achat. Lorsque le conseil va en appel d'offre, une liste de critères est utilisée pour sélectionner le meilleur fournisseur.

## **Annexes**

### **Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel**

#### **Objectifs de l'Examen opérationnel**

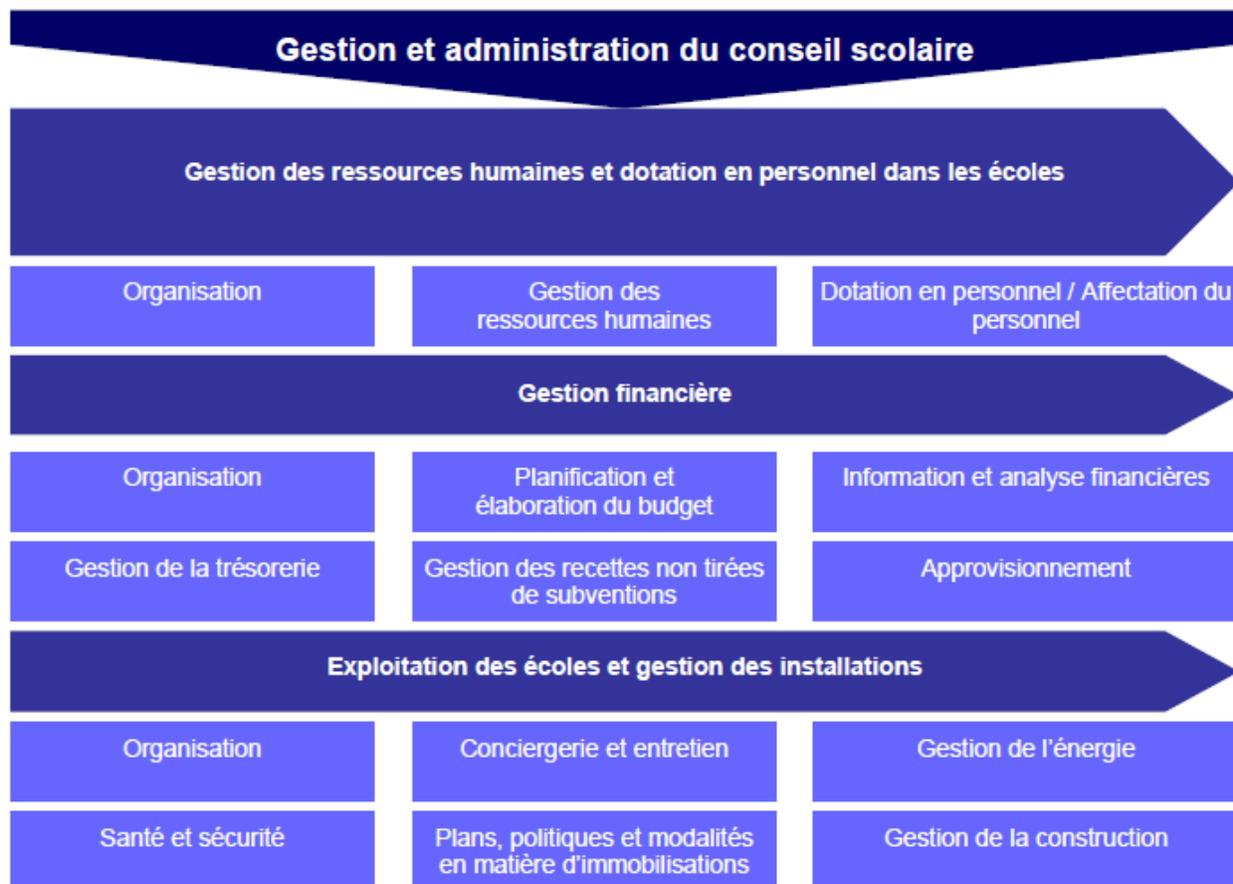
Afin de pouvoir effectuer un Examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'Examen opérationnel.

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

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

#### **Portée de l'Examen opérationnel**

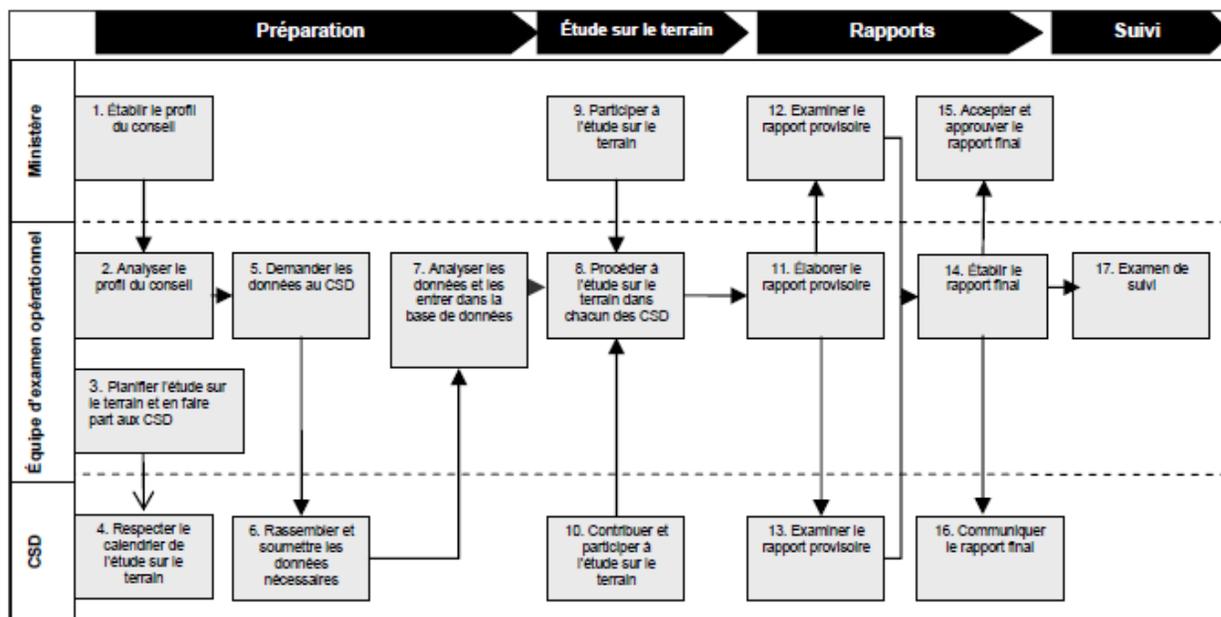
L'Examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. On examinera chaque processus en fonction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



### Processus suivi pour l'Examen opérationnel

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

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



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

### Phase : Planification et analyse initiales

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

## Annexe B : Résumé des recommandations

### Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	Le Conseil, avec la direction de l'éducation, devrait préparer un plan pluriannuel qui définirait les objectifs clés, les échéances et les mesures de performance pour tout le conseil. Ceci amènerait un fil conducteur pour le plan annuel du conseil et pour la création des plans d'écoles et de services, et permettrait à la direction de l'éducation de faire un rapport sur les réussites des initiatives du conseil.

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

N°	Recommandations
2.	Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif des employées et employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.
3.	La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil sont traitées conformément aux modalités du régime.
4.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages auprès des employées et employés, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.
5.	Le conseil scolaire devrait entreprendre des comparaisons de coûts en personnel avec ceux des conseils scolaires semblables pour assurer une compréhension de la compétitivité de ses rémunérations.

### Gestion financière

N°	Recommandations
6.	La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.

N°	Recommandations
7.	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 des finances, ayant comme mandat la vérification interne.
8.	Le personnel des finances devrait utiliser le 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. La direction pourrait souhaiter examiner la capacité du TEF avant de lancer un prochain appel d'offres pour les services bancaires.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
9.	Le conseil devrait envisager de développer un plan d'entretien préventif sur trois à cinq ans, incluant son plan de financement. Ceci assurerait une projection priorisée des besoins critiques du conseil pour les prochaines années.
10.	Le conseil scolaire devrait envisager de développer des mécanismes de traçabilité d'inventaire pour garder une base de données sur l'âge, le lieu et l'état des équipements.
11.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au conseil administratif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.
12.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.
13.	Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.