

**Ministère de l'Éducation**

**Rapport d'examen opérationnel  
Huron-Superior Catholic District  
School Board**

**20 janvier 2009**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gouvernance et administration du conseil scolaire .....	2
Recommandations : .....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	3
Recommandations : .....	5
Gestion financière .....	5
Recommandations : .....	7
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	8
Recommandations : .....	10
<b>1. Contexte et aperçu .....</b>	<b>12</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	12
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	12
1.3 Rendement des élèves .....	13
1.4 Sommaire financier .....	14
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire .....	15
<b>2. Gouvernance et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>17</b>
Établissement d'un modèle de gouvernance efficace .....	19
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités .....	20
Processus décisionnel .....	21
Structure organisationnelle et responsabilisation .....	22
Mobilisation des parties intéressées .....	23
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 Établissement .....	24
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités .....	25
Structure organisationnelle et responsabilisation .....	26
Surveillance et communication des politiques .....	26
Recommandation : .....	27

3.2	Gestion des ressources humaines.....	27
	Recrutement de personnel.....	29
	Relations de travail .....	30
	Processus d'évaluation du rendement des employés .....	30
	Processus et programmes de gestion des présences .....	31
	Gestion des données sur les ressources humaines et la paie .....	32
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	32
	Suivi de la satisfaction du personnel.....	33
	Recommandations : .....	33
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	34
	Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles .....	35
	Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard.....	36
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires et au financement .....	37
	Recommandation : .....	37
<b>4.</b>	<b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>38</b>
4.1	Organisation des finances .....	38
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	39
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	40
	Surveillance et communication des politiques .....	40
	Recommandations : .....	41
4.2	Planification et élaboration du budget.....	41
	Processus d'établissement annuel du budget.....	42
	Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget.....	43
	Détermination des risques et des stratégies d'atténuation.....	43
4.3	Information et analyse financières .....	44
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière.....	45
	Responsabilité des rapports financiers intermédiaires.....	45
	Fonction de vérification interne .....	46
	Recommandations : .....	47
4.4	Gestion de la trésorerie.....	47

	Gestion de l'encaisse et des placements .....	48
	Gestion des fonds dans les écoles .....	49
	Recommandations : .....	49
4.5	Gestion des revenus non tirés de subventions .....	50
	Politiques, méthodes et plans de soutien aux revenus non tirés de subventions.....	51
	Procédures de suivi de l'ensemble des revenus non tirés de subventions	51
	Recommandation : .....	52
4.6	Approvisionnement .....	52
	Politiques et méthodes d'approvisionnement.....	54
	Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition .....	54
	Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement.....	55
	Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles.....	55
	Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement .....	56
	Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité	57
	Recommandations : .....	57
<b>5.</b>	<b>Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>58</b>
5.1	Organisation de l'exploitation et des installations.....	58
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	60
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	60
	Surveillance et communication des politiques .....	60
	Recommandations : .....	61
5.2	Conciergerie et entretien.....	61
	Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire .....	63
	Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel.....	63
	Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité .....	64
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	64
	Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien .....	65
	Recommandations : .....	65

5.3	Gestion de l'énergie .....	66
	Plan de gestion de l'énergie.....	67
	Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard.....	68
	Recommandation :.....	68
5.4	Santé et sécurité .....	68
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de sécurité .....	69
5.5	Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations .....	70
	Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels .....	71
	Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations.....	72
5.6	Gestion de la construction .....	73
	Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations .....	74
	Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard.....	74
	Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés .....	75
<b>Annexes</b>	.....	<b>76</b>
	Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel.....	76
	Objectifs de l'examen opérationnel .....	76
	Portée de l'examen opérationnel .....	76
	Aperçu de la démarche d'examen opérationnel.....	77
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	80
	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 Huron-Superior Catholic District School Board (le conseil scolaire) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 18 novembre 2008, a duré quatre jours.

## Introduction

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

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

Selon l'Équipe d'examen opérationnel, le conseil scolaire a adopté un certain nombre de pratiques exemplaires dans tous les domaines fonctionnels étudiés. Le conseil scolaire a fait état d'une amélioration constante des résultats obtenus par les élèves dans la plupart des domaines évalués par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) depuis 2002-2003. L'attention particulière que le conseil scolaire porte au rendement des élèves lui permettra d'améliorer encore plus ces résultats.

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

## **Gouvernance et administration du conseil scolaire**

Le modèle de gouvernance du conseil scolaire définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. Les conseillères et les conseillers scolaires déterminent l'orientation du conseil scolaire, élaborent les politiques et prennent des décisions stratégiques. L'administration principale met en œuvre les politiques, soutient le processus décisionnel et gère les opérations.

Le conseil scolaire comprend dix conseillères et conseillers scolaires. L'administration principale est composée du directeur de l'éducation, de trois surintendantes ou surintendants scolaires ainsi que de l'agent en chef des finances. Même si le processus de gouvernance est clairement documenté, l'administration principale et le président du conseil scolaire reconnaissent que sa mise en œuvre sera renforcée par la formation continue des conseillères et des conseillers et des cours de recyclage. Dans l'ensemble, le conseil scolaire remplit son rôle de façon efficace et il est disposé à améliorer sa gouvernance pour atteindre de meilleurs résultats à l'avenir.

Le conseil n'a pas établi un cycle d'évaluation des politiques et des procédures administratives. Le directeur détermine continuellement les politiques qui seront examinées par le conseil. Les politiques et les procédures administratives sont examinées par le conseil administratif et sont ensuite approuvées par les conseillères et les conseillers.

Le conseil scolaire a mis à jour son énoncé de mission en 2008. Un plan annuel d'amélioration du conseil scolaire a été élaboré relativement aux priorités et aux initiatives scolaires établies. Le plan d'amélioration du conseil scolaire pour 2008-2009 concerne cinq domaines scolaires importants : la culture catholique, l'apprentissage et la réussite des élèves, le leadership pédagogique, l'évaluation, ainsi que le curriculum et les stratégies d'enseignement. Les services du conseil scolaire qui ne sont pas liés à l'enseignement n'ont pas été intégrés au plan d'amélioration du conseil scolaire.

Le directeur remet au conseil un rapport annuel des réalisations en lien avec le plan.

Le conseil scolaire n'effectue ni de planification stratégique, ni de planification des services. La direction reconnaît le besoin de mettre en place un plan stratégique pour doter le conseil scolaire d'un cadre de planification annuelle. Elle reconnaît également qu'il faut établir des plans annuels des services afin d'effectuer le suivi et la surveillance de tâches particulières au sein des services et d'en faire rapport.

L'organigramme du conseil scolaire ne présente pas clairement les rapports hiérarchiques entre les membres de la haute direction. L'organigramme n'est pas affiché sur le site Web du conseil scolaire.

La direction reconnaît le besoin de planifier, dans un avenir rapproché, les retraites imminentes des membres de la haute direction. Par contre, le conseil scolaire n'a pas prévu de plan de relève officiel en ce qui concerne l'équipe de l'administration principale.

### **Recommandations :**

- Le conseil administratif devrait aider le conseil scolaire à définir des orientations stratégiques afin d'établir les assises d'un plan stratégique pluriannuel.
- Le plan annuel d'amélioration du conseil scolaire devrait comprendre des mesures concernant les services qui ne sont pas liés à l'enseignement en plus de s'harmoniser au plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. Le plan devrait comporter des objectifs précis, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps, ce qui permettra au conseil d'administration et à la direction de se concentrer sur les objectifs prévus pour chaque priorité annuelle, d'élaborer des stratégies pour les services et d'aider à produire des rapports sur les réalisations du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait mettre en place un calendrier d'examen de ses politiques et de ses procédures administratives en fonction de la nature de chaque politique ou procédure administrative et désigner un service responsable d'en assurer la supervision et le suivi. Cela permettra de s'assurer que les principales politiques et procédures sont à jour.
- Le directeur, en collaboration avec les cadres supérieurs, devrait élaborer un plan de relève officiel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions au sein de l'administration principale.
- L'administration principale devrait revoir son organigramme pour clairement représenter les rapports hiérarchiques. L'organigramme devrait être affiché sur le site Web du conseil scolaire.

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

De façon générale, le Service des ressources humaines (RH) a fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle, compte tenu des ressources à sa disposition. Il a mis en œuvre un certain nombre de pratiques exemplaires, dont les suivantes :

- La structure organisationnelle et administrative à la base des RH contribue aux réalisations du Service. Les rôles et responsabilités sont clairement déterminés et il existe des lignes directrices claires concernant les rapports hiérarchiques internes.

- La direction revoit régulièrement les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire pour repérer les erreurs dans les demandes et les rapports, ou toute erreur de traitement des demandes excédant ce qui est permis par le régime.
- La direction dispose d'un système accessible à la fois au personnel des RH et à celui des finances pour déterminer les niveaux de dotation approuvés et en faire le suivi.
- Au cours de l'année scolaire, le Service des RH effectue des comparaisons périodiques entre, d'une part, les plans originaux d'affectation du personnel approuvés et le budget et, d'autre part, les affectations réelles. La direction vérifie régulièrement l'affectation du personnel et la répartition du budget.

Le Service des RH ne dispose pas de plan annuel officiel décrivant ses objectifs et ses priorités. La direction détermine les priorités annuelles et établit un calendrier d'exécution à partir des exigences en ressources humaines d'une année scolaire et en consultant le conseil administratif du conseil scolaire.

Malgré l'existence d'un processus d'embauche et de recrutement établi, le Service des RH n'a pas officialisé de politique ni de procédure en la matière.

Le Service des RH a établi des politiques et des procédures officielles relativement à l'évaluation du rendement de la majorité du personnel enseignant et du personnel de soutien du conseil scolaire. Il n'existe pas, toutefois, de politique ni de procédure officielle en ce qui concerne l'évaluation du rendement des directrices et directeurs d'école ainsi que des directrices adjointes et directeurs adjoints.

La direction effectue le suivi des données sur l'assiduité à l'aide du système de renseignements des RH, mais elle n'a pas officiellement établi de programme de gestion des présences. La direction travaille actuellement avec des consultants externes pour analyser les données du conseil scolaire sur l'assiduité et mettre au point un programme de gestion des présences.

La direction a mis en place des mesures disciplinaires relativement aux cas de harcèlement. Ces problèmes d'ordre disciplinaire au sein du personnel sont abordés selon les principes de la discipline progressive. Il n'existe pas de procédures disciplinaires complètes officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant.

La direction n'a pas mené d'enquêtes confidentielles sur la satisfaction des membres du personnel afin d'obtenir leur rétroaction à propos des priorités du conseil scolaire ou de leurs attitudes générales. La direction a précisé que le taux de roulement du personnel est habituellement très bas et que le Service des RH n'effectue donc pas d'enquête de fin d'emploi.

## Recommandations :

- La direction des RH devrait élaborer un plan annuel pour le Service, harmonisé avec le plan stratégique du conseil scolaire et le plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan du Service devrait comprendre des mesures de rendement ainsi que les résultats prévus en lien avec des objectifs précis et des priorités et appuyer la production des rapports annuels sur les réalisations. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et offrir un soutien pour la rédaction du rapport sur les réalisations du Service.
- La direction des RH devrait mettre à exécution ses plans visant à officialiser les politiques et les procédures d'embauche pour tous les groupes du personnel.
- La direction des RH devrait adopter une politique et des procédures officielles pour l'évaluation des directrices et directeurs d'école ainsi que des directrices adjointes et directeurs adjoints.
- La direction devrait établir des mesures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Les pratiques de discipline progressive existantes devraient être officialisées et communiquées à l'ensemble du personnel.
- Le Service des RH devrait élaborer et mettre en œuvre un programme officiel de gestion des présences.
- Le Service des RH devrait mener des enquêtes périodiques sur la satisfaction du personnel auprès de tous les groupes du personnel. Ces renseignements, ainsi que les commentaires obtenus dans le cadre des entrevues de fin d'emploi, permettraient de cibler des occasions de perfectionnement professionnel et contribueraient à l'élaboration de politiques en matière de RH.
- La direction des RH devrait établir, à partir des pratiques existantes, des politiques et des procédures officielles concernant le processus d'affectation du personnel.

## Gestion financière

Le Service des finances a obtenu des résultats positifs grâce à la mise en œuvre d'un bon nombre de pratiques exemplaires :

- Le processus budgétaire annuel est transparent et clairement communiqué et tient compte des commentaires de tous les principaux intervenants.

- Les plans et rapports annuels des vérificateurs externes sont présentés au comité de vérification du conseil scolaire. La direction fournit une réponse officielle aux recommandations des vérificateurs externes.
- Les lignes directrices d'approvisionnement prévoient des seuils d'autorisation appropriés correspondant aux postes et aux rôles, et la conformité à ces lignes directrices est surveillée par les responsables des différents services.
- Le conseil scolaire participe, avec plusieurs autres conseils scolaires, à un consortium d'achat d'électricité.

Malgré le fait que la direction définit annuellement les priorités du Service des finances de façon non officielle, il n'existe pas de plan officiel décrivant les objectifs et les priorités du Service.

Les rôles et responsabilités du personnel des finances sont présentés dans les descriptions d'emploi. Le Service des finances ne dispose pas d'un organigramme distinct présentant clairement les rapports hiérarchiques entre les membres du personnel.

À la suite d'une consultation des conseillères et des conseillers, la direction a récemment revu la présentation des rapports financiers intermédiaires du conseil scolaire. Toutefois, les rapports financiers trimestriels ne fournissent pas d'explication des écarts budgétaires et ne précisent pas si le pourcentage des dépenses correspond aux prévisions pour la période faisant l'objet du rapport.

Le conseil scolaire ne possède pas de fonction de vérification interne officielle. La direction reconnaît qu'une fonction de vérification interne permettrait d'accroître l'efficacité des mesures de surveillance internes du conseil scolaire et de veiller à ce que l'ensemble du personnel respecte les politiques approuvées par les conseillères et les conseillers. En raison de la petite taille du conseil scolaire et de ses ressources limitées, la direction ne pense pas qu'il soit nécessaire d'ouvrir un poste de vérificateur interne à temps plein. Le comité de vérification du conseil scolaire, qui comprend les conseillères et conseillers, tient au moins trois rencontres par année. Le comité de vérification ne compte aucun membre externe.

Les activités de gestion de la trésorerie du conseil scolaire ont été consolidées auprès d'une seule institution financière. La direction n'a pas effectué de comparaison des conditions bancaires consenties au conseil scolaire avec celles de conseils scolaires semblables depuis plusieurs années.

Le personnel des finances possède un accès Internet aux comptes bancaires du conseil scolaire et effectue des examens de roulement à la fin de l'année. La direction n'a pas établi de politique ni de procédure pour rendre compte des fonds des écoles qui

ne proviennent pas du conseil scolaire. Pour donner suite à des recommandations formulées par des vérificateurs externes, la direction prévoit élaborer une politique officielle sur les fonds des écoles qui ne proviennent pas du conseil scolaire et mettre en place des mécanismes de surveillance pour en assurer le respect.

Le conseil scolaire utilise des cartes de crédit professionnelles (douze) pour payer les frais de déplacement du personnel ainsi que les petits achats en ligne. Le conseil scolaire a mis en place une politique ainsi que des procédures administratives concernant l'utilisation des cartes de crédit professionnelles. La politique et les procédures sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Ces procédures demeurent toutefois générales et ne présentent pas suffisamment de détails à propos de l'utilisation des cartes de crédit. Le conseil scolaire n'utilise pas de cartes d'achat.

La direction reconnaît le besoin d'élaborer un processus de rapprochement automatique en utilisant les capacités du système financier actuel. La direction n'a pas mis en place à grande échelle une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements.

Le conseil scolaire ne fait actuellement pas usage de systèmes de paiement électroniques pour ses fournisseurs ou les usagers de l'école, mais il reconnaît les avantages de ces systèmes, tant sur le plan de l'efficacité que sur le plan de la prévention des risques.

### **Recommandations :**

- Le Service des affaires devrait élaborer un plan annuel comprenant les mesures de rendement et les résultats attendus pour ses objectifs et priorités annuels et appuyant la production des rapports annuels sur les réalisations. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et aider à la rédaction du rapport sur les réalisations du Service.
- La direction devrait élaborer un organigramme présentant clairement la structure des services et les rapports hiérarchiques.
- Les rapports financiers intermédiaires devraient être améliorés par l'ajout d'explications sur les écarts budgétaires et d'une prévision, basée sur les données historiques, des dépenses pour chaque catégorie ou, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, le nombre d'employés et de paies traitées à ce jour.
- La direction et le conseil scolaire devraient songer à établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune des options.

- Le comité de vérification devrait être élargi pour comprendre au moins deux membres externes détenant des expériences professionnelles pertinentes pour agir à titre de conseillers et ainsi contribuer à l'efficacité du comité.
- La direction devrait comparer périodiquement les conditions bancaires consenties au conseil scolaire avec celles de conseils scolaires semblables pour s'assurer qu'elles demeurent concurrentielles.
- La direction devrait mettre en place une politique officielle de gestion fonds dans les écoles ainsi que des mécanismes de surveillance pour en assurer le respect.
- La direction devrait effectuer une analyse des dépenses et des achats pour déterminer les avantages éventuels liés à l'utilisation de cartes d'achat pour les petites transactions. Les politiques et les procédures concernant l'utilisation des cartes de crédit professionnelles et les cartes d'achat devraient fournir suffisamment de détails à propos de l'usage sécuritaire des cartes. Ces politiques et procédures devraient être clairement communiquées à l'ensemble des utilisateurs de cartes au moyen de formations régulières et d'une surveillance.
- La direction devrait envisager la mise en œuvre d'un système de paiement et d'inscription électronique pour ses programmes d'éducation permanente et d'utilisation des installations par la collectivité. Pour ce faire, la direction devrait examiner les solutions électroniques actuellement en place dans plusieurs autres conseils scolaires.
- La direction devrait envisager la possibilité d'élargir son utilisation de l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements.
- La direction devrait envisager la possibilité de mettre en place un processus de triple rapprochement automatique, à partir des capacités du système financier actuel.
- Le personnel des finances devrait maximiser l'usage du paiement par transfert électronique de fonds (TEF) afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

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

Le Service des installations 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 :

- La direction applique un modèle d'affectation du personnel qui permet l'utilisation optimale du personnel.
- Une formation est offerte au personnel de conciergerie et d'entretien relativement aux questions liées aux politiques et à la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires.
- La direction a élaboré des procédures de santé et de sécurité appropriées afin de garantir la conformité aux exigences en matière de santé et de sécurité prévues par la loi.
- Le conseil scolaire a élaboré et présenté son plan d'immobilisations sur dix ans au Ministère par l'entremise du site Internet du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) de ce dernier. Ce plan indique les besoins du conseil scolaire en matière d'immobilisations ainsi que les besoins en matière de réfection des installations pour la même période.
- La direction tient à jour des prévisions détaillées sur les projets d'immobilisations entrepris et proposés, d'après le modèle d'analyse financière des immobilisations du Ministère. La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports annuels dans le SIIS.
- Le personnel responsable des installations utilise actuellement le système ReCAPP comme outil de suivi des projets admissibles à l'Allocation pour la réfection des écoles et au financement de l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage ». La base de données ReCAPP est mise à jour au moins deux fois par année.

Le Service des installations détermine ses priorités annuelles de façon non officielle. Le Service n'établit pas de plan d'activités officiel énonçant ses objectifs précis et ses priorités.

Les rôles et responsabilités du personnel du Service des installations sont clairement décrits dans les descriptions de postes. Toutefois, le Service des installations ne possède pas d'organigramme à jour représentant la structure hiérarchique interne du Service.

La direction élabore un plan d'entretien annuel en se fondant sur les commentaires des intervenants internes. Actuellement, le conseil scolaire n'effectue aucune planification de l'entretien et de la réfection dans un cadre pluriannuel.

Le Service des installations travaille actuellement à définir des lignes directrices officielles concernant les normes de nettoyage. La direction croit que cela aidera les

membres du personnel d'entretien à assurer une cohérence, ainsi qu'à leur fournir des outils pour assurer la surveillance et produire des rapports sur les résultats.

La direction du Service des installations vérifie mensuellement le coût et l'utilisation des fournitures de conciergerie. Le Service des installations ne tient pas d'inventaire officiel de l'équipement principal d'entretien et de nettoyage.

La direction reconnaît l'importance de la conservation de l'énergie. À cet égard, elle a mis sur pied un certain nombre de projets en s'appuyant sur les données du système ReCAPP et les plans annuels d'entretien. La direction n'a toutefois pas élaboré une stratégie pluriannuelle officielle de gestion de l'énergie comprenant un cadre pour mesurer les profils de consommation énergétique de base et établir des objectifs en matière d'économie d'énergie.

### **Recommandations :**

- La direction du Service des installations devrait élaborer un plan annuel pour le Service comprenant des mesures de rendement et des résultats attendus en lien avec ses objectifs et priorités annuels, et produire le rapport annuel prévu sur les réalisations. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et aider à la rédaction du rapport sur les réalisations du Service.
- La direction du Service des installations devrait mettre à jour son organigramme pour y représenter clairement les rapports hiérarchiques. L'organigramme devrait être accessible à l'ensemble du personnel du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité d'établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures quantifiables et correspondrait à son orientation stratégique.
- La direction devrait mettre en place un plan pluriannuel d'entretien et de réfection comprenant le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan permettrait à l'administration principale, au conseil scolaire et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.
- Le conseil scolaire devrait élaborer et appliquer des normes de nettoyage prévoyant des visites périodiques des établissements et un registre officiel des examens.
- La direction devrait dresser l'inventaire de l'équipement principal utilisé par le personnel d'entretien et de conciergerie. Les employés expérimentés pourraient travailler en collaboration avec leur superviseuse ou superviseur pour dresser

l'inventaire de leurs propres outils. Ces mesures permettraient à la direction de s'assurer que son personnel fait un usage responsable des actifs du conseil scolaire.

- En se fondant sur les mesures actuelles de surveillance des coûts et de l'utilisation des fournitures de conciergerie, la direction devrait établir des normes communes élargies pour s'assurer de l'efficacité de l'approvisionnement en produits de conciergerie.

## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Huron-Superior Catholic District School Board fournit des services d'éducation à plus de 5 000 élèves dans 25 écoles élémentaires et secondaires. Le conseil scolaire comprend de nombreuses petites villes et collectivités réparties au sein d'un vaste territoire du nord-ouest de l'Ontario. Les bureaux du conseil scolaires sont situés dans la ville de Sault Ste. Marie.

L'effectif du conseil scolaire a connu une baisse d'environ 980 élèves entre l'exercice financier de 2002-2003 et celui de 2007-2008, soit une diminution de 16 % dans l'ensemble. Cette diminution est d'environ 15 % dans les écoles élémentaires et de 16 % dans les écoles secondaires. On prévoit que cette tendance se maintiendra pendant plusieurs années. Le conseil scolaire a élaboré un plan d'immobilisations de dix ans qui tient compte des effets de la baisse d'effectif sur la prestation de ses programmes et ses installations scolaires.

La structure du conseil administratif du conseil scolaire se présente comme suit :

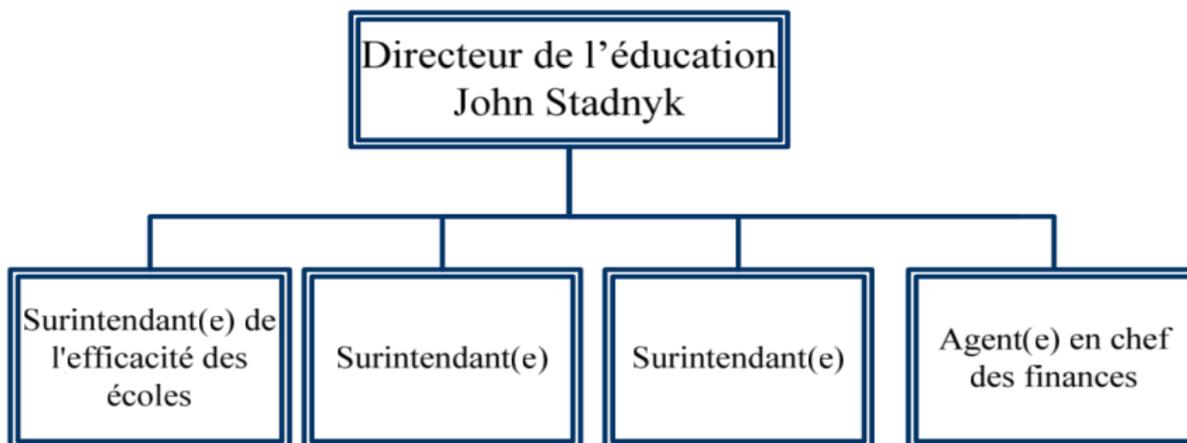


Figure 1

### 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le conseil scolaire a formulé un énoncé de mission clair au moment de la fusion de 1998, énoncé qu'elle a récemment mise à jour en 2008. L'énoncé de mission du conseil scolaire se lit comme suit :

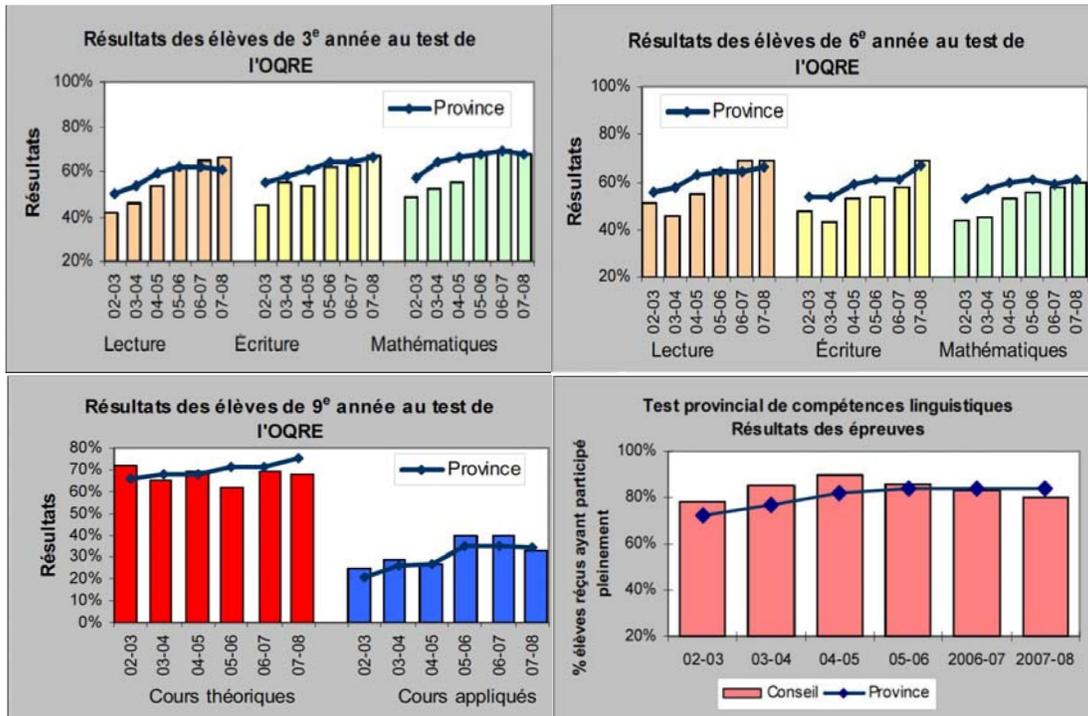
*« Ancrés dans les valeurs du Christ, nous formons une communauté d'apprentissage catholique orientée vers l'épanouissement de chaque enfant et l'entretien de liens personnels avec Jésus qui inspireront la relève catholique. »*

Le plan d'amélioration du conseil scolaire pour 2008-2009 a ciblé cinq domaines scolaires importants : la culture catholique, l'apprentissage et la réussite des élèves, le leadership pédagogique, l'évaluation, ainsi que le curriculum et les stratégies d'enseignement. Ces priorités sont axées sur l'objectif stratégique du conseil scolaire qui consiste à cibler les élèves en difficulté dans chaque classe de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année à de mettre en œuvre des stratégies d'enseignement de qualité supérieure qui permettront d'améliorer le rendement des élèves.

### 1.3 Rendement des élèves

Depuis 2002-2003, le conseil scolaire a démontré une amélioration constante dans la plupart des résultats obtenus par les élèves selon l'évaluation de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE). Si les résultats des élèves de 3<sup>e</sup> et de 6<sup>e</sup> année en lecture, en écriture et en mathématiques atteignent ou dépassent légèrement les moyennes provinciales, les résultats des élèves de 9<sup>e</sup> année dans les cours théoriques ainsi qu'au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) sont de loin en dessous des moyennes provinciales.

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



## 1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a atteint l'équilibre budgétaire au cours des dernières années. La direction a élaboré avec prudence son plan de financement des immobilisations et elle n'a pas contracté de dette à long terme pour financer ses projets d'immobilisations. La direction a précisé qu'aucune nouvelle construction ne sera débutée tant que le financement ne sera pas assuré et approuvé par le Ministère. Au cours de l'exercice 2007-2008, le conseil scolaire a utilisé ses réserves pour atteindre l'équilibre budgétaire.

Le tableau suivant présente un sommaire des renseignements financiers du conseil scolaire.

### Données financières - résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Subventions générales	47 033 379 \$	47 379 993 \$	48 953 245 \$
Impôt local	9 498 522 \$	9 146 223 \$	9 570 509 \$
Revenus du conseil scolaire	4 378 761 \$	4 174 348 \$	4 088 577 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	1 668 154 \$	1 544 245 \$	1 690 699 \$
<b>Total des revenus (Grille 9)</b>	<b>62 578 816 \$</b>	<b>62 244 809 \$</b>	<b>64 303 030 \$</b>

### Données financières - résumé (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Dépenses de fonctionnement	59 604 987 \$	60 952 850 \$	63 988 481 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	1 774 577 \$	1 291 959 \$	2 172 692 \$
Virement à/de la réserve	1 199 253 \$	0 \$	-1 858 143 \$
<b>Total des dépenses</b>	<b>62 578 817 \$</b>	<b>62 244 809 \$</b>	<b>64 303 030 \$</b>
<b>Surplus annuel (Déficit)</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>

## Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Réserve pour fonds de caisse	4 577 562 \$	4 577 562 \$	2 719 419 \$
<b>Total des fonds de réserve (Grille 5)</b>	<b>4 577 562 \$</b>	<b>4 577 562 \$</b>	<b>2 719 419 \$</b>
Réserve pour le matériel d'enseignement	704 313 \$	207 836 \$	0 \$
Améliorations apportées au programme	182 105 \$	0 \$	0 \$
Produit de disposition - établissements scolaires	344 505 \$	344 505 \$	0 \$
<b>Total des revenus reportés (Grille 5.1)</b>	<b>1 230 923 \$</b>	<b>552 341 \$</b>	<b>0 \$</b>
<b>Réserves du conseil et revenus reportés - total</b>	<b>5 808 485 \$</b>	<b>5 129 903 \$</b>	<b>2 719 419 \$</b>

### 1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire. Il convient de souligner la tendance à la baisse de l'effectif et la capacité excédentaire des écoles.

#### Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres réels 2002-03	Prévisions révisées 2007-08.
EQM de l'école de jour – élémentaire	4 439	3 745
EQM de l'école de jour – secondaire	1 881	1 552
<b>Effectif total de l'école de jour</b>	<b>6 319</b>	<b>5 297</b>

#### Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-10
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	55%	80%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	72%	99%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	23,89	22,31
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	60%	100%
Pourc. de classes à années multiples	17%	24%

## Personnel

Personnel	2003-04	2009-10
Enseignantes et enseignants	387	379
Aides-enseignantes et aides-enseignants	62	80
Autres personnes-ressources pour les élèves	52	57
Personnel administratif de l'école	26	27
Personnel de bureau de l'école	31	29
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	61	60
Autre personnel hors classe	30	35
<b>Total du personnel</b>	<b>650</b>	<b>667</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1:16</b>	<b>1:14</b>
<b>Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>1</sup></b>	<b>102,8</b>	<b>125,8</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux</b>	<b>84,6%</b>	<b>91,7%</b>

## Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-10
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	5 529 420 \$	6 909 054 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	4 646 728 \$	5 068 777 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>882 692 \$</b>	<b>1 840 277 \$</b>

## Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-10
Nombre d'écoles	27	17
Effectif total (EQM)	6 319	2,990
Capacité totale (places)	9 227	5,876
<b>Pourc. d'utilisation de l'école</b>	<b>68,5 %</b>	<b>50,9%</b>
<b>Superficie du conseil scolaire (km<sup>2</sup>)</b>	<b>8 826</b>	<b>10,140</b>
<b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

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

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

Le modèle de gouvernance ainsi que le cadre administratif et organisationnel du conseil scolaire contribuent de façon importante à aider les conseillers et les conseillères scolaires, le directeur, les cadres supérieurs et les intervenants communautaires à soutenir à la fois les stratégies relatives au rendement des élèves et l'efficacité des activités du conseil scolaire.

Les processus de gouvernance et d'administration du conseil scolaire sont examinés dans le but de :

- comprendre comment le modèle de gouvernance définit la division des tâches entre les conseillers et les conseillères scolaires et l'administration et soutient l'efficacité opérationnelle;
- évaluer l'élaboration du plan annuel (y compris les objectifs et les priorités), les mesures prises pour faire participer les principaux intervenants et communiquer avec eux ainsi que la présentation des rapports relativement au plan;
- évaluer les processus d'élaboration et de mise à jour des politiques et des méthodes connexes;
- déterminer si les niveaux de dotation en personnel et les structures organisationnelles assurent une définition des rôles et des responsabilités suffisamment claire pour permettre au conseil de réaliser ses objectifs;
- relever les possibilités d'appuyer l'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 pratiques exemplaires relatives à la gouvernance 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 pratiques exemplaires en matière de gouvernance 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 gouvernance efficace

Pratiques exemplaires liées à la gouvernance et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Le modèle de gouvernance du conseil scolaire définit clairement la division des tâches entre les conseillers et les conseillères scolaires et le directeur de l'éducation. Le conseil a établi des tâches et des responsabilités clairement définies à l'appui de relations de travail efficaces.	Oui

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

Pratiques exemplaires liées à la gouvernance et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillers et les conseillères scolaires préparent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui fournit un cadre de planification annuelle.	Non
La directrice ou le directeur de l'éducation et les membres de la haute direction préparent un plan annuel d'amélioration qui tient compte des objectifs et des priorités du conseil scolaire, en y intégrant à la fois les services liés à l'enseignement et ceux qui n'y sont pas liés. Le plan s'harmonise avec le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et comporte des objectifs qui sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns.	Non
La haute direction rend périodiquement ou annuellement des comptes au conseil sur l'état et les résultats du plan annuel d'amélioration.	Oui

## Processus décisionnels

Pratiques exemplaires liées à la gouvernance et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillers et les conseillères scolaires et la direction ont établi les processus décisionnels voulus quant aux objectifs de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Oui
Les conseillers et les conseillères scolaires et la direction disposent des processus voulus pour l'établissement et la mise à jour régulière des politiques visant à assurer l'efficacité et l'efficience des activités du conseil scolaire. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.	Non

## Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires liées à la gouvernance et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La structure organisationnelle comprend des unités organisationnelles clairement définies qui délimitent les rôles et les responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Oui
Le directeur a préparé un plan officiel de relève afin de gérer les départs à la retraite et les départs volontaires des principaux directeurs et administrateurs.	Non
Un organigramme du service (accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé) est à la disposition du public sur le site Web du conseil scolaire.	Non

## Mobilisation des parties intéressées

Pratiques exemplaires liées à la gouvernance et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillers et conseillères 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 des groupes de travail du ministère.	Oui

## Établissement d'un modèle de gouvernance efficace

Le conseil scolaire a adopté un modèle de gouvernance qui définit clairement les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers par rapport à ceux des membres de l'administration principale. Le conseil scolaire est composé de dix conseillères et conseillers responsables d'élaborer des politiques générales qui reflètent les valeurs, la vision et l'orientation stratégique du conseil scolaire.

Le conseil administratif est composé du directeur de l'éducation, de trois surintendantes ou surintendants et de l'agent en chef des finances. La directrice des RH, le directeur de la compatibilité et de la paie et le directeur des installations assistent aux réunions du conseil administratif au besoin.

Le conseil administratif élabore, met en œuvre et tient à jour les politiques, en plus de gérer les activités du conseil scolaire. Il veille également au respect des politiques du conseil scolaire et il est responsable des résultats prévus du plan d'amélioration du

conseil scolaire. Il lui incombe aussi de soutenir le processus décisionnel des cadres supérieurs.

Cette structure de gouvernance a été approuvée par le conseil scolaire et est clairement présentée dans la politique sur le processus de gouvernance du conseil scolaire.

Le directeur de l'éducation entretient un rapport positif avec les conseillères et les conseillers. Les responsabilités du directeur sont décrites avec précision et touchent aux aspects suivants : le leadership dans les domaines de l'éducation, de la culture, de l'administration, des relations humaines, des finances et des communications, ainsi que la mise en œuvre des objectifs du Ministère et du plan d'amélioration du conseil scolaire.

Bien que le processus de gouvernance soit clairement documenté, le directeur de l'éducation et le président du conseil scolaire reconnaissent que la mise en œuvre du modèle de gouvernance en matière de politiques doit être renforcée par des formations régulières et des cours de recyclage pour les conseillères et les conseillers. Dans l'ensemble, le conseil scolaire est en mesure de fonctionner efficacement et il s'engage à améliorer sa gouvernance au fil du temps pour atteindre de meilleurs résultats.

### **Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités**

Les conseillères et les conseillers n'ont pas élaboré de plan stratégique pluriannuel qui définirait l'orientation stratégique à long terme du conseil scolaire, à la fois pour les fonctions scolaires et les fonctions non scolaires. La direction souligne que le conseil scolaire n'était pas en mesure de concentrer ses efforts sur la planification stratégique en raison du manque de ressources et des enjeux liés aux activités quotidiennes. La direction reconnaît qu'un plan stratégique devrait être mis en place pour définir un cadre de planification à l'échelle des activités et des services.

Le conseil administratif élabore un plan annuel d'amélioration du conseil scolaire qui porte sur les priorités et les initiatives scolaires du conseil scolaire. Le plan cible cinq domaines scolaires importants : la culture catholique, l'apprentissage et la réussite des élèves, le leadership pédagogique, l'évaluation, ainsi que le curriculum et les stratégies d'enseignement. Le plan comprend également des objectifs précis pour les paliers élémentaire et secondaire.

Le plan d'amélioration du conseil scolaire est élaboré à la suite de consultations effectuées auprès des membres du conseil sur l'efficacité des écoles. Ce dernier est formé des leaders de l'efficacité des écoles et des leaders pour la réussite des élèves, des coordonnatrices et coordonnateurs de l'éducation de l'enfance en difficulté et du curriculum (élémentaire et secondaire), de consultants et des membres du conseil administratif. L'examen et le suivi du plan d'amélioration du conseil scolaire sont

effectués régulièrement au cours des réunions mensuelles du conseil sur l'efficacité des écoles. Les services non scolaires du conseil scolaire n'ont pas élaboré de plan d'amélioration du même genre.

La direction n'a pas établi de plans annuels individuels permettant d'effectuer le suivi et la surveillance de tâches particulières au sein des services et d'en faire rapport.

## **Processus décisionnel**

Le conseil scolaire possède des politiques officielles, documentées et facilement accessibles en matière de gouvernance et d'organisation du conseil scolaire. Ces politiques sont officiellement documentées et disponibles sur le site Web du conseil scolaire. La direction entretient des relations de travail positives avec le conseil scolaire, ce qui contribue au maintien d'un processus décisionnel qui tient compte des objectifs en matière de rendement des élèves et de rendement opérationnel.

Des protocoles clairs et établis servent à déterminer les ordres du jour des réunions du conseil scolaire. La direction affirme que ces lignes directrices sont respectées. Les membres du conseil administratif et le personnel du conseil scolaire proposent au directeur des points à mettre à l'ordre du jour des réunions pour discussion. Le directeur et le ou la secrétaire du conseil scolaire préparent un ordre du jour provisoire qui est ensuite revu par le président du conseil scolaire une semaine avant la réunion du conseil scolaire.

Le conseil scolaire n'a pas établi un cycle d'évaluation de ses politiques. La direction a toutefois souligné que le directeur détermine continuellement les politiques qui seront examinées par le conseil. Il a été mentionné qu'en général, le conseil scolaire se penche sur au moins une politique à chaque réunion. On précise clairement, sur le site Web du conseil scolaire, quand les politiques affichées ont été adoptées et modifiées. Bon nombre des politiques ont été mises à jour au cours des trois dernières années. D'autres, par contre, n'ont pas été révisées depuis 1998.

La direction a établi des procédures administratives qui soutiennent la mise en œuvre des politiques du conseil scolaire. Lorsque cela s'avère approprié, les procédures administratives sont inscrites dans le document de la politique et affichées sur le site Web. Il n'y a pas de calendrier d'examen et de mise à jour des procédures administratives du conseil scolaire. Celles-ci sont révisées par le conseil scolaire en même temps que les politiques. Les dates des dernières révisions de chaque procédure sont indiquées sur le site Web du conseil scolaire. Actuellement, les politiques et les procédures sont affichées sur le site Web par fonction, ce qui permet aux conseillères et aux conseillers ainsi qu'au personnel de les consulter facilement.

Les politiques et les procédures administratives sont examinées par le conseil administratif et approuvées par les conseillères et les conseillers. Les nouvelles

politiques et procédures administratives sont habituellement élaborées par la surintendante ou le surintendant responsable du domaine en question pour être ensuite approuvées par les conseillères et les conseillers. Au besoin, d'autres intervenants sont impliqués dans l'élaboration des politiques du conseil scolaire. Par exemple, le conseil scolaire a effectué une consultation auprès des membres de la collectivité pour élaborer une politique sur l'accessibilité. Le conseil scolaire a également consulté les services sanitaires pour établir une politique sur l'anaphylaxie.

## **Structure organisationnelle et responsabilisation**

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble fonctionner efficacement. Trois surintendantes ou surintendants, qui relèvent du directeur, ont un droit de regard sur les programmes scolaires et les activités de l'école. L'agent en chef des finances relève du directeur et est responsable de la comptabilité, du budget, de la paie, de la gestion des avantages sociaux et des achats. Les directeurs des Services des RH et des installations relèvent également directement du directeur.

Le conseil scolaire a approuvé une structure de comités qui comprend le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED) et quatre comités spéciaux : le comité de vérification et des finances, le comité du projet sur l'histoire, le comité des transports et le comité sur les demandes de révision des décisions de suspension ou d'expulsion.

La politique sur le processus de gouvernance décrit clairement la structure en comités du conseil scolaire et ses principes. Les comités aident le conseil scolaire dans son travail et ne doivent jamais intervenir dans les responsabilités du personnel<sup>2</sup>.

Les conseillères et conseillers se rencontrent en moyenne une fois par mois. Le conseil scolaire convoque aussi des réunions supplémentaires au besoin.

La direction reconnaît le besoin de planifier, dans un avenir rapproché, les retraites imminentes des membres de la haute direction. Par contre, le conseil scolaire n'a pas prévu de plan de relève officiel en ce qui concerne l'équipe de l'administration principale. La direction a mis en place un plan de relève pour les directrices et directeurs d'école ainsi que pour les directrices adjointes et directeurs adjoints grâce à la mise en œuvre du Programme de leadership.

La politique sur le processus de gouvernance du conseil scolaire définit les grandes lignes des rôles et responsabilités du directeur et considère que le rendement opérationnel du conseil scolaire correspond au rendement du directeur. Le rendement du directeur est évalué tous les deux ans au moyen d'enquêtes de rétroaction auprès des pairs.

---

<sup>2</sup> Politique sur le processus de gouvernance.

L'organigramme du conseil scolaire ne présente pas clairement les rapports hiérarchiques entre les membres de la haute direction. L'organigramme n'est pas affiché sur le site Web du conseil scolaire.

### **Mobilisation des parties intéressées**

Le conseil scolaire a démontré qu'il assume ses responsabilités (directement et par l'entremise de ses comités) de façon constante, ouverte et transparente. Divers moyens de communication (courriels, enquêtes, bulletins d'information et affichages sur le site Web) sont utilisés pour assurer la participation des principaux intervenants tout au long de l'année.

Les membres de l'administration principale participent activement à différents comités locaux et du domaine de l'éducation. Par exemple, le directeur siège au Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODDE) ainsi qu'à plusieurs comités permanents.

### **Recommandations :**

- Le conseil administratif devrait aider le conseil scolaire à définir des orientations stratégiques afin d'établir les assises d'un plan stratégique pluriannuel.
- Le plan annuel d'amélioration du conseil scolaire devrait comprendre des mesures concernant les services qui ne sont pas liés à l'enseignement en plus de s'harmoniser au plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. Le plan devrait comporter des objectifs précis, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps, ce qui permettra au conseil d'administration et à la direction de se concentrer sur les objectifs prévus pour chaque priorité annuelle, d'élaborer des stratégies pour les services et d'aider à produire des rapports sur les réalisations du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait mettre en place un calendrier d'examen de ses politiques et de ses procédures administratives en fonction de la nature de chaque politique ou procédure administrative et désigner un service responsable d'en assurer la supervision et le suivi. Cela permettra de s'assurer que les principales politiques et procédures sont à jour.
- Le directeur, en collaboration avec les cadres supérieurs, devrait élaborer un plan de relève officiel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions au sein de l'administration principale.
- L'administration principale devrait revoir son organigramme pour clairement représenter les rapports hiérarchiques. L'organigramme devrait être affiché sur le site Web du conseil scolaire.

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



La gestion efficace des ressources humaines fait en sorte qu'un nombre suffisant d'employés qualifiés puisse accomplir les tâches qui leur sont attribuées dans l'ensemble du conseil. Des politiques et méthodes sont en place pour assurer le perfectionnement du personnel, par des évaluations du rendement, des services de perfectionnement professionnel et de soutien. L'affectation du personnel dans les écoles et les salles de classe respecte les exigences du ministère relatives à l'effectif des classes et correspond aux conventions collectives et aux modèles d'affectation du conseil scolaire. Les modèles d'affectation adoptés par le conseil scolaire garantissent l'utilisation des pratiques d'enseignement et d'apprentissage les plus efficaces.

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des pratiques exemplaires 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 Établissement

L'examen de l'organisation du Service des RH vise à :

- déterminer si des politiques et méthodes appropriées ont été établies et mises à jour pour appuyer les fonctions et les priorités des RH et si celles-ci sont conformes aux orientations du conseil scolaire;
- déterminer si on a préparé un plan annuel énonçant les objectifs et les priorités de même que leur conformité aux orientations stratégiques du conseil;
- déterminer si les rôles et les responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques des RH;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires 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.

### Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et les priorités du Service des RH sont documentés dans un plan annuel du service. Ils sont conformes au plan annuel d'amélioration du conseil scolaire qui est mis à la disposition des principaux intervenants. Le plan contient des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités déterminées.	Non

### Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le Service des RH a clairement défini ses unités organisationnelles et établi leurs rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
Les cadres supérieurs du Service des RH possèdent des titres professionnels appropriés (p. ex., conseiller en ressources humaines agréé).	Oui

### Surveillance et communication des politiques

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction des RH a des processus en place pour assurer le respect de la politique relative aux RH.	Oui
La direction des RH offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de formation et de sensibilisation concernant les politiques en matière de RH.	Oui

### Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Même si le Service des RH détermine ses priorités et ses échéances de façon non officielle (en suivant le calendrier scolaire et en consultant le conseil administratif), il ne possède pas de plan annuel officiel pour le Service. Ce plan décrirait les objectifs et les priorités du Service et fournirait un cadre pour le suivi et la production de rapports quant aux progrès du Service réalisés au cours de l'année. Les trois priorités actuelles du Service des RH sont les suivantes : les négociations collectives, les rapports sur la

dotation en personnel pour les demandes de financement dans le Système d'information sur le financement de l'éducation (SIFE) et l'évaluation du rendement des enseignantes et des enseignants. La direction des RH ne produit pas de rapports officiels sur ses priorités et ses activités, mais des résumés à propos des fournitures sont fournis au conseil administratif et aux conseillères et conseillers au besoin.

Dans le but de fournir des directives précises à ses gestionnaires et à son personnel en ce qui concerne les domaines d'intérêt définis et d'autres priorités du Service, la direction des RH devrait élaborer son propre plan annuel afin de bien définir ces domaines et de préciser le personnel responsable, les échéanciers ainsi que les mesures de rendement appropriées. Le plan annuel du Service devrait être harmonisé avec le plan stratégique du conseil scolaire, qui doit aussi être élaboré. La direction devrait également préparer un rapport annuel résumant ses réalisations. Dans le cadre du processus de préparation du plan annuel, la direction pourrait songer à formuler un énoncé de mission qui exprimerait officiellement la raison d'être du Service.

### **Structure organisationnelle et responsabilisation**

Les tâches liées aux RH sont réalisées par une directrice ou un directeur à temps plein et trois adjointes ou adjoints administratifs à temps partiel. La directrice des RH relève directement du directeur de l'éducation et a la responsabilité des activités liées aux ressources humaines du conseil scolaire ainsi que du recrutement.

Le Service a clairement défini les rôles et responsabilités ainsi que les rapports hiérarchiques internes. L'organigramme du Service a été mis à jour il y a plusieurs années et les descriptions de poste sont actuellement révisées.

La désignation professionnelle de la directrice des RH est appropriée.

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

Le Service possède un ensemble de politiques et de procédures relatives aux ressources humaines qui sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le Service des RH n'a pas établi de calendrier d'examen pour tenir les politiques à jour. La direction précise toutefois que les politiques sont constamment mises à jour pour intégrer les changements exigés par le conseil scolaire, le ministère de l'Éducation ou d'autres organismes. Le directeur est responsable de réviser les politiques.

Le Service des RH offre régulièrement des mises à jour et des formations pour informer le personnel des nouvelles politiques et des révisions. Ces renseignements sont communiqués grâce à des notes de service, des journées de perfectionnement professionnel ou des séances d'information. La direction effectue aussi des rappels quand un nombre important de nouveaux employés sont engagés.

**Recommandation :**

- La direction des RH devrait élaborer un plan annuel pour le Service, harmonisé avec le plan stratégique du conseil scolaire et le plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan du Service devrait comprendre des mesures de rendement ainsi que les résultats prévus en lien avec des objectifs précis et des priorités et appuyer la production des rapports annuels sur les réalisations. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et offrir un soutien pour la rédaction du rapport sur les réalisations du Service.

**3.2 Gestion des ressources humaines**

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

- vérifier s'il existe des plans et des processus pour recruter suffisamment de personnel qualifié afin d'atteindre les objectifs de rendement des élèves;
- vérifier s'il existe des processus appropriés destinés à promouvoir l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;
- déterminer si des systèmes et des procédures adéquates existent pour gérer les régimes de rémunération des employés, les relations de travail ainsi que le rendement et les présences du personnel, et si d'autres services de soutien sont en place pour assurer la satisfaction des employés;
- évaluer s'il est possible d'établir des possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires 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 de personnel**

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et méthodes de recrutement sont revues chaque année et harmonisées avec la planification du personnel afin de soutenir la réussite des élèves.	Non
Les politiques et méthodes relatives aux nouveaux employés sont harmonisées pour les groupes d'employés respectifs.	Non

## Relations de travail

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction des RH et les conseillers et les conseillères scolaires ont créé des comités syndicaux/patronaux.	Oui
La direction des RH a établi des politiques et méthodes pour réduire au minimum le nombre de griefs.	Oui

## Processus d'évaluation du rendement des employés

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction des RH a mis en place des politiques et méthodes relatives à un système d'évaluation du rendement de tous les employés.	Non
La direction des RH tient à jour et communique à tout le personnel les politiques et méthodes officielles relatives aux questions disciplinaires.	Non

## Processus et programmes de gestion des présences

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les processus ou les programmes de gestion des présences existants incluent des politiques et méthodes relatives au soutien du personnel afin de minimiser le coût de l'absentéisme.	Non
La direction rend périodiquement des comptes sur l'efficacité des processus ou des programmes de gestion des présences à la haute direction et au conseil.	Non

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le traitement de la paie est distinct des dossiers renfermant les données sur les employés et les modifications apportées aux données sont contrôlées de façon adéquate.	Oui
Les dossiers des RH sont à jour, en ce qui concerne notamment le suivi officiel des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.	Oui
La direction des RH a mis en œuvre un plan d'équité salariale approuvé qui est examiné périodiquement et modifié au besoin.	Oui

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui
Les données sur le personnel sont en synchronisation automatique entre le conseil scolaire 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 méthodes font en sorte que les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire soient bien gérés.	Oui

## Suivi de la satisfaction du personnel

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction a établi des politiques et méthodes relatives au perfectionnement du personnel et surveille la participation des employés, le budget et les résultats.	Oui
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employés sont menées régulièrement.	Non
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour tous les membres du personnel.	Non

## Recrutement de personnel

La direction des RH n'a pas établi de politique ni de procédure officielle concernant le recrutement et l'embauche du personnel. La direction des RH a toutefois documenté le processus actuel de recrutement et d'embauche dans un rapport qui a été remis au directeur de l'éducation<sup>3</sup>. La direction a l'intention d'élaborer bientôt une politique et des procédures officielles relativement au recrutement du personnel.

Le Service des RH utilise le site Web « Apply to Teach » ainsi que le site du conseil scolaire pour ses activités de recrutement. Le site Web « Apply to Teach » permet de mettre en rapport plus de 185 conseils scolaires canadiens et 300 employeurs du secteur privé avec des postulantes et des postulants du domaine de l'éducation.

En raison de la baisse de l'effectif, les activités de recrutement du conseil scolaire sont peu importantes. La direction remarque que le recrutement du personnel scolaire est centré sur les domaines spécialisés (p. ex., le français langue seconde, l'éducation de l'enfance en difficulté, etc.). Le Service des RH centralise le processus de recrutement

<sup>3</sup> Voir la copie du rapport dans le dossier de visite préparatoire.

de tous les groupes du personnel. De plus, toutes les nouvelles embauches sont approuvées par le conseil administratif.

### **Relations de travail**

Pour résoudre les problèmes liés aux négociations collectives, le conseil scolaire a mis sur pied, en collaboration avec les syndicats, un comité syndical-patronal. Les conseillères et les conseillers n'interviennent pas dans la négociation des conventions collectives.

La communication ouverte et positive avec les syndicats peut être attribuée aux pratiques formelles et informelles mises de l'avant pendant les activités qui sont réalisées avec eux. Le conseil scolaire adopte au moment opportun une approche efficace pour réagir aux problèmes. Au moment de l'examen opérationnel, quatre griefs n'avaient pas été réglés.

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

La direction, par l'entremise du Service des RH, a mis en place des politiques et des procédures officielles pour effectuer l'évaluation du rendement de la plupart des membres du personnel scolaire et du personnel de soutien. L'évaluation du rendement du personnel enseignant et du personnel de soutien est utilisée pour régler les problèmes relatifs au rendement.

Le conseil scolaire applique la politique du Ministère qui exige un cycle d'examen des enseignantes et des enseignants de cinq ans. Le conseil scolaire a aussi établi une politique détaillée concernant l'évaluation du rendement du personnel enseignant. Le conseil scolaire possède également une politique officielle pour les évaluations des nouvelles enseignantes et des nouveaux enseignants. Selon cette politique, les directrices et les directeurs d'école doivent réaliser deux évaluations de rendement au cours des douze premiers mois suivant l'embauche d'une enseignante ou d'un enseignant.

Les procédures exigent que des évaluations de rendement soient effectuées au moins tous les trois ans auprès du personnel de soutien, ce qui comprend les secrétaires, les aides-enseignantes et aides-enseignants, le personnel d'entretien et le personnel administratif non syndiqué.

Il n'existe pas de politique ni de procédure officielle concernant l'évaluation des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints. L'évaluation de rendement du directeur était réalisée annuellement, mais elle est actuellement effectuée aux deux ans à partir d'un rapport soumis aux conseillères et aux conseillers et d'une enquête de rétroaction.

La direction a mis en place un système de suivi des évaluations de rendement du personnel de soutien. Chaque directrice ou directeur d'école reçoit du Service des RH une feuille de calcul qui comprend les dates d'évaluation et le personnel devant faire l'objet d'une évaluation selon le cycle de trois ans. Une copie de chaque évaluation de rendement est transmise au Service des RH. En raison du manque de ressources, le personnel des RH n'est toutefois pas en mesure d'effectuer un suivi des évaluations individuelles. La direction a l'intention de mettre en place un système similaire pour effectuer le suivi des évaluations des enseignantes et des enseignants. La direction offre des formations aux directrices et directeurs d'école sur la réalisation des évaluations de rendement du personnel enseignant. Elle devrait envisager la possibilité d'offrir des formations similaires à propos des évaluations de rendement du personnel non enseignant.

Le Service des RH a mis en œuvre le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) dans le but d'offrir des possibilités de mentorat et de perfectionnement au nouveau personnel enseignant et aussi de fournir du soutien informel et des formations aux nouveaux employés dans tous les groupes du personnel. Le conseil scolaire a élaboré un nouveau site Web sur le programme<sup>4</sup>, ainsi qu'une politique et des procédures concernant les évaluations de rendement du nouveau personnel enseignant<sup>5</sup>.

La direction a élaboré des mesures disciplinaires pour résoudre les problèmes de harcèlement au sein du personnel. Des mesures disciplinaires officielles devraient être établies pour tout le personnel et les RH devraient fournir des conseils sur l'application d'une discipline progressive.

### **Processus et programmes de gestion des présences**

Le conseil scolaire ne possède pas de programme officiel de gestion des présences. La direction effectue le suivi des données sur l'assiduité à l'aide du système de renseignements des RH. La direction a entrepris des discussions auprès de consultants externes à propos d'un éventuel programme de gestion des présences. Les consultants analysent les données du conseil scolaire sur l'assiduité gratuitement. Les résultats permettront de prendre les décisions qui s'imposent quant à la mise en œuvre d'un programme de gestion des présences.

La direction a mentionné qu'un prix est remis aux employés qui ont maintenu une assiduité parfaite au cours de l'année.

<sup>4</sup> <http://www.hscdsb.on.ca/ntip/> (en anglais)

<sup>5</sup> [Http://www.hscdsb.on.ca/UserFiles/File/POLICIES/7009B%20Performance%20Appraisal%20New%20Teachers%20May%2008.pdf](http://www.hscdsb.on.ca/UserFiles/File/POLICIES/7009B%20Performance%20Appraisal%20New%20Teachers%20May%2008.pdf) (en anglais)

Le conseil scolaire n'a pas de politique en vigueur concernant la reprise du travail anticipée. La direction a toutefois fait des progrès dans la promotion de la reprise du travail anticipée au sein du personnel de soutien. La direction reconnaît qu'une politique officielle s'adressant à l'ensemble du personnel contribuerait à résoudre certains problèmes d'absentéisme.

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

La fonction de traitement de la paie relève du Service des finances. La direction met en œuvre des mécanismes de contrôle appropriés (comme la vérification de l'information et l'approbation des demandes de modification de la paie) qui assurent la séparation et l'intégrité des données concernant le personnel et la paie. Le Service des RH est responsable d'entrer et de mettre à jour les données démographiques dans le système. Le Service des finances est quant à lui responsable d'examiner et d'approuver les données sur la paie.

Le système de renseignements des RH permet à la direction de surveiller systématiquement les données concernant les qualifications et l'expérience des enseignantes et des enseignants, afin que les dossiers des RH soient mis à jour à mesure que de nouveaux renseignements sont reçus. Les enseignantes et enseignants doivent fournir une preuve d'inscription à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO). Un membre désigné du personnel effectue les mises à jour annuelles pour que les dossiers du conseil scolaire soient cohérents avec les données de l'Ordre.

Le Service des RH possède également une base de données pour effectuer le suivi de l'évaluation du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ). Si leurs qualifications ont fait l'objet d'une réévaluation, les enseignantes et enseignants doivent soumettre leur attestation d'évaluation aux RH pour que les renseignements relatifs à la classification soient mis à jour. Un membre désigné du personnel du Service des RH est chargé d'harmoniser les dossiers du conseil scolaire avec les données du COEQ. Ces mesures permettent à la direction de s'assurer avec certitude que les qualifications et l'expérience de l'enseignante ou de l'enseignant, qui font partie des critères servant à déterminer la subvention reçue du Ministère, sont déclarées avec exactitude.

La direction mentionne que le conseil scolaire applique un plan d'équité salariale à jour pour toutes les catégories de personnel.

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

Le Service des finances est chargé de la sélection et de la tenue à jour des régimes d'avantages sociaux du personnel. Le Service engage régulièrement des consultants externes pour examiner les régimes d'avantages sociaux existants.

Les consultants sont chargés d'examiner le régime, de repérer les incohérences dans les demandes de remboursement et de signaler les erreurs de traitement des demandes excédant ce qui est permis par le régime d'avantages sociaux. L'assureur du conseil scolaire est tenu responsable de toutes les erreurs trouvées dans les vérifications. Les consultants externes négocient aussi les taux et révisent les régimes pour veiller au respect des conventions collectives. Les consultants en avantages sociaux ont récemment produit un résumé des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire à l'intention des conseillères et conseillers.

Les consultants analysent les différents fournisseurs d'avantages sociaux. Le conseil scolaire participe à l'analyse de ses régimes d'avantages sociaux menée par le Council of Senior Business Officials (COSBO).

Le transfert de données entre les émetteurs d'avantages sociaux pour les RH, les responsables de la paie et les fournisseurs externes est automatisé et synchronisé (par exemple, le RREO ou Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario). Cependant, hormis la synchronisation annuelle, il n'existe actuellement aucun système automatisé de synchronisation des données entre le conseil scolaire et le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS). La possibilité d'automatisation devrait être examinée, en collaboration avec les responsables d'OMERS.

### **Suivi de la satisfaction du personnel**

La direction n'a pas mené d'enquêtes confidentielles sur la satisfaction des membres du personnel afin d'obtenir leur rétroaction à propos des priorités du conseil scolaire ou de leurs attitudes générales. La direction reconnaît que le suivi de la satisfaction du personnel peut être amélioré par la réalisation d'enquêtes sur la satisfaction du personnel de façon régulière.

Le Service des RH n'effectue pas d'entrevues de fin d'emploi officielles et confidentielles avec les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire pour des raisons imprévues. La direction précise que le taux de roulement du personnel est habituellement très bas.

### **Recommandations :**

- La direction des RH devrait officialiser les politiques et les procédures d'embauche pour tous les groupes du personnel.
- La direction des RH devrait adopter une politique et des procédures officielles pour l'évaluation des directrices et directeurs d'école ainsi que des directrices adjointes et directeurs adjoints.

- La direction devrait établir des mesures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Les pratiques de discipline progressive existantes devraient être officialisées et communiquées à l'ensemble du personnel.
- Le Service des RH devrait élaborer et mettre en œuvre un programme officiel de gestion des présences.
- Le Service des RH devrait mener des enquêtes périodiques sur la satisfaction du personnel auprès de tous les groupes du personnel. Ces renseignements, ainsi que les commentaires obtenus dans le cadre des entrevues de fin d'emploi, permettraient de cibler des occasions de perfectionnement professionnel et contribueraient à l'élaboration de politiques en matière de RH.

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

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

- évaluer si des processus précis et efficaces sont en place pour prévoir et planifier les besoins en personnel dans le but d'appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;
- s'assurer 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 pratiques exemplaires en matière de dotation en personnel/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 d'affectation annuelle du personnel

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
Des politiques et méthodes régissent le processus d'affectation annuelle du personnel.	Non

## Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
Il existe des systèmes et des processus pour surveiller la conformité aux principaux paramètres en matière de politique du ministère et du conseil scolaire, notamment l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et les autres orientations du conseil.	Oui
La direction présente périodiquement des rapports à l'égard de l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'affectation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, service et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui
Des méthodes sont mises en place pour permettre de rajuster l'affectation du personnel des écoles si les estimations concernant l'effectif et le financement changent après l'approbation du budget.	Oui
Les plans relatifs aux services de soutien aux élèves et à la dotation en personnel reposent sur l'analyse des besoins des élèves.	Oui

## Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
On compare les coûts de dotation en personnel avec ceux des conseils scolaires semblables et avec le modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.	Oui

## Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles

Le processus d'affectation du personnel est fondé sur les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, les exigences liées à la taille des classes et l'harmonisation des conventions collectives (y compris les affectations liées au temps de préparation). Les prévisions de l'effectif sont réalisées à partir de différentes sources de données, notamment les prévisions de chaque école, les analyses de la tendance historique et les renseignements fournis par le conseil scolaire.

Le Service des RH n'a pas établi de politique ni de procédure officielle pour déterminer l'ensemble des besoins et des exigences en matière de personnel et pour l'affectation du personnel. Une méthode se dessine toutefois à travers l'établissement de la liste de placement des enseignantes et des enseignants. Cette liste est produite à partir d'un tableur exclusif qui aide la direction à établir un budget, à effectuer l'affectation du personnel et à surveiller le processus. Cet outil permet de stocker des données et

donne la possibilité au personnel de les manipuler en fonction de l'organisation de l'école, des équivalents à plein temps (ETP), ainsi que des salaires des directrices et directeurs d'école, des directrices adjointes et directeurs adjoints, des enseignantes et enseignants, et des secrétaires d'école. Le sommaire des placements est produit automatiquement et indique l'affectation du personnel pour chaque école. Les noms des enseignantes et des enseignants sont associés à leur tâche. Ces renseignements servent ensuite à produire une liste de placement par école, une grille salariale ainsi qu'un résumé des salaires et des ETP aux fins de préparation du budget.

Le conseil administratif, les directrices et directeurs d'école ainsi que les directeurs des RH et des finances se rencontrent pour examiner et finaliser les affectations de personnel à partir de la liste de placement des enseignantes et des enseignants. Ce processus personnalisé permet à l'équipe de direction ainsi qu'aux directrices et directeurs d'école de déterminer ensemble les postes vacants ou les recouvrements dans les tâches du personnel.

La direction a considérablement amélioré l'efficacité et l'efficacités du processus d'affectation du personnel depuis la mise en œuvre de cet outil et son utilisation dans le plus récent cycle de planification. Selon la direction, les avantages liés à l'utilisation de la liste de placement des enseignantes et enseignants sont les suivants : la réduction des possibilités d'erreur, l'accès à des renseignements à jour concernant les RH et les finances, l'absence de chevauchement des tâches entre les différents services et la production de rapports à jour sur les ETP servant à la présentation de rapports financiers au Ministère<sup>6</sup>.

### **Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard**

La liste de placement des enseignantes et des enseignants permet d'accéder facilement à des renseignements à jour des Services des RH et des finances<sup>7</sup>. Le conseil administratif s'assure, dans le cadre du processus d'affectation du personnel, que les principaux paramètres des politiques du Ministère et du conseil scolaire sont respectés, comme l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et d'autres orientations du conseil scolaire. Selon les dossiers du Ministère pour l'année 2007-2008, 80 % des classes du primaire du conseil scolaire comprenaient 20 élèves ou moins. La taille moyenne des classes de la 4<sup>e</sup> à la 8<sup>e</sup> année était de 22 élèves, comparativement à l'objectif de 25 élèves fixé par le Ministère.

L'affectation des enseignantes et des enseignants se fait en fonction d'une méthode précise. L'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants est quant à elle

---

<sup>6</sup> Rapports sur les ETP du 31 octobre

<sup>7</sup> 6 Cahier budgétaire

fondée sur l'évaluation des besoins des élèves qui est effectuée annuellement par une coordonnatrice ou un coordonnateur spécialement désigné.

Pendant l'année, le conseil administratif surveille l'affectation du personnel au moyen de la liste de placement des enseignantes et des enseignants. Les conseillères et conseillers n'interviennent pas directement dans la réalisation ni dans la surveillance de l'affectation du personnel. Ces dernières et ces derniers approuvent toutefois l'affectation annuelle initiale dans le cadre du processus d'approbation du budget annuel.

Les modifications à apporter au plan d'affectation initial sont présentées pour approbation au conseil administratif. La direction prend de plus en plus conscience de l'importance de suivre de près l'affectation du personnel en raison des éventuelles implications budgétaires. Si l'embauche de personnel supplémentaire est requise, la direction considère d'abord toutes les autres possibilités, notamment la réaffectation de personnel.

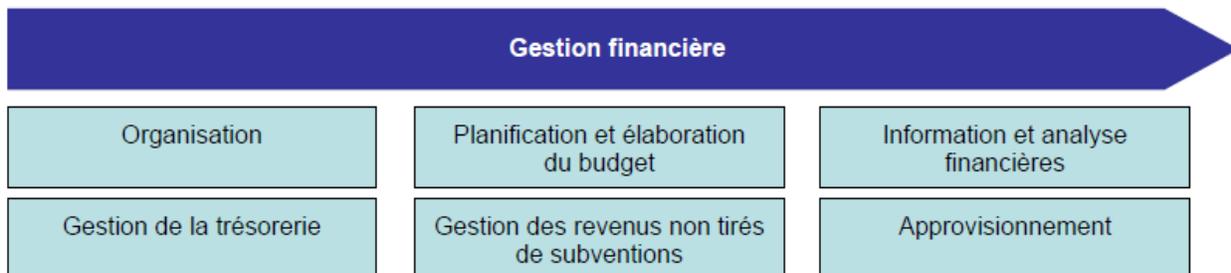
### **Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires et au financement**

Le conseil scolaire entretient des discussions informelles avec le conseil coïncident et d'autres conseils scolaires voisins en ce qui concerne les coûts associés à la dotation en personnel. La direction reconnaît que même si chaque conseil scolaire possède des caractéristiques très différentes, une analyse comparative officielle des coûts associés à la dotation en personnel peut être réalisée afin de s'assurer d'une utilisation efficace des ressources.

### **Recommandation :**

- La direction des RH devrait établir, à partir des pratiques existantes, des politiques et des procédures officielles concernant le processus d'affectation du personnel.

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil scolaire contribue à l'utilisation efficiente et efficace des ressources financières. Elle fait en sorte que le budget annuel soit établi dans les limites des fonds accordés par le ministère et soit conforme aux objectifs de rendement des élèves et que des politiques et méthodes financières appropriées soient en place pour gérer les ressources. Le processus financier et le processus opérationnel connexe contribuent à un niveau approprié de transparence dans l'affectation du budget aux divers services et l'utilisation qu'ils en font. Ils font également en sorte que la présentation des résultats aux conseillers et aux conseillères scolaires et aux autres intervenants tienne compte des objectifs et des priorités qui ont été approuvés relativement au rendement des élèves.

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil des pratiques exemplaires 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 méthodes sont en place pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et si elles sont conformes aux objectifs de rendement des élèves;
- déterminer si le Service des finances appuie l'ensemble des objectifs, des priorités et des mesures de reddition de comptes établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficacité et l'efficacé de la structure du Service et le soutien qu'il apporte sur le plan des rôles et des responsabilités des principales fonctions, activités et pratiques;

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires 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.

### Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et les priorités du Service des finances sont documentés dans un plan annuel qui est conforme au plan annuel d'amélioration du conseil et est mis à la disposition des principaux intervenants. Le plan contient des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte déterminées.	Non

### Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Le Service des finances a clairement défini ses unités organisationnelles et établi leurs rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Non
Le personnel du Service des finances possède les titres professionnels et l'expérience voulus dans les domaines des finances et de la comptabilité.	Oui

### Surveillance et communication des politiques

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction a des processus en place pour assurer le respect de la politique en matière de finances.	Oui
La direction offre, selon un calendrier établi, des séances de formation, de sensibilisation et de perfectionnement concernant les politiques et méthodes financières.	Oui

### Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

La direction ne possède pas de plan annuel officiel décrivant les objectifs et les priorités du Service des finances. Les négociations salariales ainsi que l'amélioration de la

capacité du système financier du conseil scolaire à produire des rapports constituent actuellement les principales priorités du Service.

Dans le but de fournir des directives précises à ses gestionnaires et à son personnel en ce qui concerne les objectifs et les priorités du Service, la direction devrait élaborer un plan annuel du Service comprenant des objectifs, des responsabilités, des échéanciers et des mesures de rendement appropriées. Le plan du Service devrait être harmonisé avec le plan stratégique du conseil scolaire, lequel est actuellement en cours d'élaboration.

Le fait d'élaborer un plan propre au Service similaire au plan d'amélioration du conseil scolaire permettra au Service de mieux répartir les responsabilités, d'établir des indicateurs de rendement mesurables, ainsi que d'effectuer le suivi des progrès accomplis et d'en faire rapport. Dans le cadre du processus de préparation du plan annuel, la direction pourrait songer à formuler un énoncé de mission qui exprimerait officiellement la raison d'être du Service.

Le Service des finances devrait également préparer un rapport annuel afin de résumer ses réalisations.

### **Structure organisationnelle et responsabilisation**

Le Service des affaires est chargé de la fonction de gestion financière du conseil scolaire. Le personnel du Service comprend un agent en chef des finances, un directeur de la comptabilité et de la paie, une administratrice des avantages sociaux, une comptable, un commis aux comptes fournisseurs, un commis aux revenus et aux finances, une agente des achats et de la planification ainsi qu'une assistante administrative. L'ensemble du personnel des finances relève directement du directeur de la comptabilité et de la paie. Ce dernier relève directement de l'agent en chef des finances. Les rôles et responsabilités du personnel sont définis dans les descriptions de postes et sont bien compris. Malgré l'absence d'un organigramme officiel, une liste complète des membres du personnel des finances avec leurs coordonnées détaillées est affichée sur le site Web du conseil scolaire. Tous les membres de la haute direction des finances possèdent des titres professionnels appropriés.

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

Le conseil scolaire possède quatre politiques concernant les achats, le fonctionnement des cafétérias et la publicité. Ces politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire<sup>8</sup>. Le Service des affaires ne possède pas de cycle d'examen des politiques afin de s'assurer qu'elles sont à jour. La direction précise toutefois que toutes les politiques

---

<sup>8</sup> <http://www.hscdsb.on.ca/Default.aspx?l=,1,2,4,499,530> (en anglais)

sont continuellement examinées de manière à ce qu'elles tiennent compte des modifications exigées par le Ministère ou le conseil scolaire.

Les modifications apportées aux politiques en place sont communiquées à tout le personnel pertinent par courriel ou une note de service. Les modifications importantes font l'objet de discussions particulières avec le personnel responsable pour que la conformité aux politiques soit assurée et surveillée. Par exemple, une récente modification de la politique sur la publicité a fait l'objet d'une discussion avec l'agent des communications du conseil scolaire. La direction s'assure également que tous les nouveaux membres du personnel sont sensibilisés aux principales politiques du conseil scolaire.

### **Recommandations :**

- Le Service des affaires devrait élaborer un plan annuel comprenant des mesures de rendement et des résultats escomptés pour ses objectifs et priorités annuels, et appuyant la production des rapports annuels sur les réalisations. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et aider à la rédaction du rapport sur les réalisations du Service.
- La direction devrait élaborer un organigramme présentant clairement la structure des services et les rapports hiérarchiques.

## **4.2 Planification et élaboration du budget**

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

- comprendre les liens qui existent entre les objectifs et les priorités des conseillers et des conseillères scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;
- déterminer 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 pratiques exemplaires 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'établissement annuel du budget

Pratiques exemplaires liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'établissement annuel du budget est transparent et clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (dont les directeurs et les directrices d'école), les conseillers et les conseillères scolaires et les membres de la collectivité.	Oui
Le budget annuel soumis à l'approbation montre qu'il est relié aux objectifs et aux priorités approuvés par le conseil scolaire, y compris les objectifs de rendement des élèves. Il fournit des renseignements utiles et compréhensibles à tous les intervenants.	Oui
Les processus de planification budgétaire tiennent compte de tous les changements de coûts et de revenus nécessaires.	Oui

## Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget

Pratiques exemplaires liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction a adopté une démarche intégrée (aux niveaux du conseil scolaire et des écoles) de prévision de l'effectif. Cette démarche appuie l'élaboration du plan de dotation en personnel et du budget annuel.	Oui

## Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

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

## Processus d'établissement annuel du budget

Le processus annuel de budgétisation est transparent, est clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Le processus d'élaboration du budget annuel commence en février ou en mars. À ce moment, un sondage sur les besoins est envoyé à tous les intervenants (directrices et directeurs d'école, éducation de l'enfance en difficulté et d'autres services). Le sondage est remis vers la mi-avril. Le conseil administratif et les principaux directeurs réalisent une série d'entretiens pour déterminer les besoins et en discuter, et élaborer le budget en détail. Une fois que l'estimation des revenus est complétée et comparée aux dépenses, l'administration principale se rencontre de nouveau pour équilibrer le budget.

La liste de placement des enseignantes et des enseignants décrite plus haut est utilisée par l'administration principale pendant le processus de planification budgétaire. Cet outil permet à la direction d'obtenir des résumés des salaires et des ETP à des fins budgétaires, et aussi de veiller à ce que les ETP prévus dans le budget correspondent aux plans d'affectation du personnel du conseil scolaire.

Les conseillères et les conseillers reçoivent continuellement des mises à jour durant le processus d'élaboration du budget. Avant la présentation officielle du budget aux conseillères et conseillers au cours d'une séance ouverte, la direction réalise une série de rencontres préliminaires à huis clos avec les conseillères et les conseillers pour discuter d'éventuels problèmes liés au budget. L'agent en chef des finances présente un rapport budgétaire annuel aux conseillères et aux conseillers en juillet. Ce rapport résume le processus d'élaboration du budget et présente les principales dépenses ainsi que les problèmes liés à l'atteinte de l'équilibre budgétaire. À la suite de la présentation du rapport budgétaire, le conseil scolaire approuve le budget. Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié au plan d'amélioration du conseil scolaire, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves.

### **Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget**

Le Service des affaires est chargé des prévisions de l'effectif. Le processus de prévision de l'effectif commence tôt dans le cycle d'élaboration du budget, ce qui permet à la direction de formuler des attentes générales provisoires concernant l'écart prévu entre les revenus liés à l'effectif de l'année à venir par rapport à ceux de l'année précédente. Le conseil administratif se réunit chaque année en mars ou en avril pour discuter de l'organisation des classes pour l'année à venir. Le Service travaille en étroite collaboration avec les directrices et les directeurs d'école pour effectuer des prévisions de l'effectif par année et par école. Le nombre d'élèves de chaque année d'études pour l'année à venir est établi à partir des chiffres de l'année en cours. Ces prévisions font ensuite l'objet de discussions avec chaque directrice ou directeur d'école. Chaque école fournit aussi le nombre d'inscriptions actuelles à la maternelle et au jardin d'enfants pour l'année à venir. Un résumé de ces prévisions de l'effectif est produit pour permettre à l'agent en chef des finances ainsi qu'au directeur de les analyser et de les comparer aux tendances budgétaires antérieures avant de finaliser le budget.

La direction a récemment engagé des consultants externes pour qu'ils réalisent, dans le cadre du processus de planification des immobilisations, des prévisions de l'effectif sur cinq ans pour le conseil scolaire.

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

Le conseil scolaire détermine les principaux secteurs de risque pendant le processus de planification budgétaire. La direction reconnaît l'existence de ces risques, qui proviennent notamment des congés de maladie restants, des absences non motivées et

des variations saisonnières dans le budget alloué à l'entretien. Le conseil scolaire avait un surplus budgétaire au début de la décennie et la direction reconnaît que jusqu'à maintenant, peu d'attention a été portée à la surveillance des dépenses budgétaires en cours d'année. Actuellement, le budget est surveillé à l'échelle des services par le directeur responsable pendant l'année, et aussi au moyen de rapports financiers trimestriels intermédiaires à l'intention du conseil scolaire. Ces mises à jour permettent au conseil scolaire de déterminer le risque d'écarts défavorables et de prendre des mesures pour faire correspondre les coûts au plan budgétaire

### 4.3 Information et analyse financières

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

- déterminer s'il existe des procédures permettant de s'assurer que la direction, les conseillers et les conseillères scolaires et le ministère reçoivent 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 pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Le système intégré d'information financière du conseil scolaire fournit en temps opportun des renseignements utiles et précis à la direction et aux intervenants.	Oui

#### Rapports financiers intermédiaires et annuels

Pratiques exemplaires 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, comparent les résultats à des références appropriées et donnent les explications voulues sur les écarts constatés) afin de bien saisir la situation budgétaire de l'exercice en cours et les perspectives de l'ensemble de l'exercice.	Non

Pratiques exemplaires liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
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 prépare et présente tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

## Vérification

Pratiques exemplaires 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
Les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés. La direction fait le suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification interne et prend des mesures à ce propos.	Non
Le conseil scolaire a mis sur pied un comité de vérification formé de membres externes à titre de conseillers.	Non
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil et la direction prend des mesures suite aux recommandations.	Oui

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

Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit en temps opportun des renseignements utiles et précis à la direction ainsi qu'aux membres du personnel et du conseil scolaire. Ce système comprend les comptes fournisseurs et débiteurs, le grand livre général, les achats et les modules des RH. La direction a mentionné que l'interface du système financier n'est plus à jour et difficile à utiliser pour le personnel qui ne relève pas de la fonction financière. Des capacités de production de rapports limitées et rigides empêchent le système financier du conseil scolaire de fonctionner convenablement. Le conseil scolaire a exploré les possibilités de mise à jour ou de remplacement du système actuel, mais s'est buté à un obstacle d'ordre financier.

## Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

Le personnel des finances prépare les rapports financiers trimestriels à l'intention de l'administration principale ainsi que des conseillères et conseillers scolaires. Toutes les données qui sont utilisées pour produire le rapport intermédiaire proviennent du système financier et sont adaptées aux fins du rapport. Le rapport reprend les catégories de dépenses utilisées dans les rapports du Ministère pour présenter l'information financière. Le rapport comprend une comparaison du budget approuvé, des dépenses cumulatives à ce jour et du budget résiduel en date de clôture. La

somme restante du budget est indiquée en pourcentage. La qualité de l'analyse des écarts n'est pas présentée en détail.

Les rapports financiers trimestriels ne fournissent pas d'explication des écarts pas plus qu'ils ne précisent si le pourcentage des dépenses à ce jour est supérieur ou inférieur aux résultats prévus pour la période. Le personnel du Service des finances a signalé que la manière de présenter les rapports a récemment été modifiée à la suite d'une consultation auprès des conseillères et des conseillers. Ces derniers disposent de plusieurs jours pour examiner les rapports intermédiaires avant la tenue de la réunion du conseil scolaire.

La façon de présenter les rapports financiers mensuels ou trimestriels varie grandement d'un conseil scolaire à l'autre. Un format amélioré devrait comprendre :

- Un pourcentage comparatif pour chacune des catégories importantes de dépenses et de revenus, représentant les dépenses prévues à ce jour en fonction des moyennes historiques, de l'expérience de l'année précédente ou, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, du nombre d'employés et des paies traitées à ce jour.

Ces renseignements permettraient aux examinateurs de mieux comprendre les résultats obtenus depuis le début de l'année.

Il n'existe pas de processus officiels de signature des rapports financiers intermédiaires trimestriels par la haute direction.

### **Fonction de vérification interne**

Le conseil scolaire ne possède pas de fonction de vérification interne officielle. La direction reconnaît qu'une fonction de vérification interne permettrait d'accroître l'efficacité des mesures de surveillance internes du conseil scolaire et de veiller à ce que l'ensemble du personnel respecte les politiques. Néanmoins, en raison de la petite taille du conseil scolaire et de ses ressources limitées, la direction ne pense pas qu'il soit nécessaire d'ouvrir un poste de vérificateur interne à temps plein.

Composé uniquement de conseillères et de conseillers, le comité de vérification du conseil scolaire ne comporte pas de membres externes. Le comité de vérification tient des rencontres à huis clos avec des vérificateurs externes. Le comité se charge également d'examiner les rapports et les lettres de recommandations des vérificateurs. Toutes les recommandations des vérificateurs externes sont mises en œuvre par l'administration principale. En 2007, la direction a commencé à répondre officiellement aux lettres de recommandations des vérificateurs externes, une pratique qu'on entend maintenir.

Comme des changements importants ont été apportés à la comptabilité ces dernières années, la vérification des états financiers annuels est de plus en plus complexe. Les membres du comité de vérification, avec l'aide de l'agent en chef des finances du conseil scolaire et d'autres conseillers, devraient être en mesure de vérifier de façon indépendante l'intégrité et l'exactitude des états financiers du conseil scolaire. Ils devraient aussi comprendre les problèmes complexes connexes liés à la comptabilité ainsi que les nouvelles règles de comptabilité qui seront mises en œuvre. Les membres du comité de vérification doivent comprendre en quoi consistent une comptabilité interne et des processus de contrôle opérationnel rigoureux.

Ceci étant dit, le conseil scolaire devrait songer à intégrer des membres externes au comité de vérification, qui pourraient agir à titre de conseillers. Ces derniers n'auraient pas le droit de vote, puisque la loi actuelle ne reconnaît que les conseillères et conseillers scolaires comme membres votants des comités permanents des conseils scolaires. Sur le plan de l'expérience professionnelle, les membres externes pourraient être des comptables, des avocats ou d'autres professionnels, en fonction des besoins et du mandat du comité.

### **Recommandations :**

- Les rapports financiers intermédiaires devraient être améliorés par l'ajout d'explications sur les écarts budgétaires et d'une prévision, basée sur les données historiques, des dépenses pour chaque catégorie ou, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, le nombre d'employés et de paies traitées à ce jour.
- La direction et le conseil scolaire devraient songer à établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune des options.
- Le comité de vérification devrait être élargi pour comprendre au moins deux membres externes détenant des expériences professionnelles pertinentes pour agir à titre de conseillers et ainsi contribuer à l'efficacité du comité.

## **4.4 Gestion de la trésorerie**

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

- déterminer s'il existe des processus permettant l'utilisation optimale de l'encaisse, des placements et des emprunts au sein du conseil scolaire;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des placements et des emprunts;

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires 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 placements

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Un processus de gestion de l'encaisse efficace est en place pour maximiser les revenus d'intérêts au moyen de placements à court terme lorsque cela s'avère approprié.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans une seule institution financière.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités de placement conformément à la politique de placement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .	s.o.
La direction compare périodiquement les conditions bancaires consenties au conseil avec celles des conseils scolaires semblables.	Non
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des placements et possède un plan d'atténuation des risques connexes.	Oui
La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement pour s'assurer que les frais de service de la dette du conseil scolaire peuvent être payés à échéance.	Oui

### Gestion des fonds dans les écoles

Pratiques exemplaires 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 les dépenses des écoles et des conseils d'école.	Non

### Gestion de l'encaisse et des placements

Le personnel des finances a démontré que des procédures adéquates de gestion de l'encaisse sont en place afin de réduire les liquidités oisives. Le Service des affaires utilise une structure de comptes consolidés pour maximiser l'intérêt perçu par le conseil scolaire. La direction n'a pas comparé les conditions bancaires du conseil scolaire avec

celles de conseils scolaires semblables au cours des dernières années. Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans une seule institution financière

Le Service des finances s'assure du respect des procédures au moyen de la surveillance active des activités liées à l'encaisse, comme les rapprochements bancaires mensuels effectués par le personnel attitré. Au moment de l'examen, le conseil scolaire n'avait pas approuvé de politique d'investissement. La direction a souligné que le conseil scolaire n'effectue pas d'investissements importants.

La direction a élaboré avec prudence son plan de financement des immobilisations et s'est assurée que tous les projets d'immobilisations du conseil scolaire sont complètement financés. La direction a souligné que le conseil scolaire ne s'est engagé dans aucune nouvelle construction avant que le financement ne soit assuré et approuvé par le Ministère. Le modèle d'analyse financière des immobilisations du conseil scolaire indique que tous les projets d'immobilisations envers lesquels le conseil scolaire s'est engagé sont pleinement financés. La direction entend continuer à utiliser le modèle détaillé d'analyse des immobilisations du Ministère. Le modèle permettra à la direction de déceler de nombreuses années à l'avance les éventuels manques à gagner en matière de financement.

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

La direction n'a pas établi de politique officielle pour rendre compte des fonds des écoles. Le personnel des finances possède toutefois un accès Internet aux comptes bancaires des écoles et effectue des examens de roulement à la fin de l'année.

La direction envisage la possibilité d'élaborer une politique officielle concernant les fonds dans les écoles. Elle a participé à des discussions avec d'autres conseils scolaires pour partager des pratiques exemplaires en la matière. En 2007, la lettre de recommandations des vérificateurs externes soulignait plusieurs problèmes liés à la gestion de l'encaisse dans les écoles et recommandait à la direction d'effectuer des vérifications aléatoires pour résoudre ces problèmes. Pour donner suite aux recommandations des vérificateurs externes, la direction a fourni à chaque école un coffre-fort d'entreposage sécuritaire et a confirmé son intention d'élaborer une nouvelle politique sur les fonds des écoles. La direction mettra sur pied un comité composé de l'agent en chef des finances, du directeur de la compatibilité et de la paie, de directrices et directeurs d'écoles élémentaires et secondaires, de secrétaires d'école ainsi que de représentantes et représentants des syndicats.

### **Recommandations :**

- La direction devrait comparer périodiquement les conditions bancaires consenties au conseil scolaire avec celles de conseils scolaires semblables pour s'assurer qu'elles demeurent concurrentielles.

- La direction devrait mettre en place une politique officielle de gestion fonds dans les écoles ainsi que des mécanismes de surveillance pour en assurer le respect.

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

L'examen des processus de gestion des revenus non tirés de subventions vise à :

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

La gestion des revenus non tirés 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 doit se soucier des revenus non tirés de subventions.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de gestion des revenus non tirés 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, méthodes et plans de soutien aux revenus non tirés de subventions

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés de subventions	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a établi des politiques et (ou) des méthodes d'application de ses barèmes tarifaires.	Oui

#### Procédures relatives à l'ensemble des revenus non tirés de subventions

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés de subventions	Preuve de l'adoption?
Utilisation au besoin de systèmes électroniques d'inscription et de paiement (p. ex., éducation permanente, permis d'utilisation des locaux et location).	Non

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés de subventions	Preuve de l'adoption?
Le personnel surveille toutes les sources de recettes pour assurer leur intégralité et leur conformité avec les politiques. Des plans d'action et des processus permettent de maximiser le recouvrement, notamment en obtenant des évaluations du crédit et du risque.	Oui
Le budget du conseil précise les revenus et les dépenses de chacun des autres programmes d'enseignement (APE). La direction surveille les activités pour veiller au respect des conditions.	Oui

### Politiques, méthodes et plans de soutien aux revenus non tirés de subventions

La direction n'a pas établi de politique officielle pour rendre compte des fonds dans les écoles. Le conseil scolaire a élaboré des procédures officielles concernant l'utilisation des installations par la collectivité, ce qui comprend un formulaire unique, un protocole de réservation et une grille tarifaire<sup>9</sup>. Les directives comprennent un barème tarifaire détaillé. La direction affirme que, dans l'ensemble, les revenus provenant de la location des installations scolaires par les membres de la collectivité ne sont pas importants.

La direction n'a pas établi de politique officielle concernant les programmes d'éducation des adultes (éducation permanente) parce qu'ils sont financés par des subventions. Les deux principales sources de revenus non tirés de subventions du conseil scolaire sont les écoles des Premières nations et les services de garde d'enfants qui sont offerts dans le cadre du programme d'éducation permanente.

### Procédures de suivi de l'ensemble des revenus non tirés de subventions

Le conseil scolaire produit une estimation des revenus provenant du programme des écoles des Premières nations dans le cadre du processus budgétaire annuel et facture directement les conseils de bandes. Un membre désigné du personnel des finances effectue manuellement le suivi des revenus obtenus des services de garde d'enfants offerts dans le cadre du programme d'éducation permanente.

Le Service de l'éducation permanente n'utilise pas de système électronique d'inscription et de paiement distinct. Le suivi de toutes les inscriptions au programme d'éducation permanente est effectué grâce à Trillium en lien avec SISO, un système du Ministère. Il n'existe pas de système électronique pour la délivrance de permis et le paiement pour l'utilisation des installations scolaires par les membres de la collectivité.

La direction a mis en place des procédures pour consigner les différentes subventions reçues pour d'autres programmes d'enseignement (APE) et en faire le suivi. Une fois qu'un contrat signé est reçu, l'agent en chef des finances et le directeur de la

<sup>9</sup> <http://www.hscdsb.on.ca/home.aspx?l=,1,57,381,1137> (en anglais)

compatibilité et de la paie décident si un grand livre général doit être établi pour effectuer le suivi. Le personnel des finances surveille de près l'utilisation des subventions APE et communique les renseignements appropriés au personnel responsable.

### Recommandation :

- La direction devrait envisager la mise en œuvre d'un système de paiement et d'inscription électronique pour ses programmes d'éducation permanente et d'utilisation des installations par la collectivité. Pour ce faire, la direction devrait examiner les solutions électroniques actuellement en place dans plusieurs autres conseils scolaires.

## 4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires 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 méthodes d'approvisionnement

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et méthodes d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'effectuer des achats et sont examinées et mises à jour périodiquement.	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	Oui

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
valeur, la qualité et les appels d'offres concurrentiels (notamment le recours à la publicité pour les DP et les appels d'offres au-dessus d'un niveau donné).	
Les responsables des achats surveillent et assurent la conformité aux politiques et méthodes d'approvisionnement du conseil.	Oui

### Participation à des consortiums d'achat

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La stratégie d'approvisionnement prévoit la participation à des consortiums ou des coopératives dans le but de 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 hiérarchiques de l'approvisionnement

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation en matière d'achat correspondent aux postes ou aux rôles et font l'objet d'une surveillance par un superviseur ou le chef de service relativement à la conformité.	Oui

### Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et méthodes relatives aux cartes d'achat et aux cartes de crédit professionnelles sont documentées et communiquées aux utilisateurs grâce à une formation et à un suivi réguliers.	Non

### Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement

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

## Utilisation du transfert électronique de fonds

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction maximise le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour les paiements.	Non

## Politiques et méthodes d'approvisionnement

Le conseil scolaire a approuvé des politiques d'achat qui ont été clairement communiquées à l'ensemble du personnel. La direction a mis en place une politique générale d'approvisionnement ainsi qu'une politique distincte pour l'approvisionnement relatif à l'entretien et à la construction. Ces politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire et ont été révisées au cours des deux dernières années<sup>10</sup>. Les lignes directrices touchent un bon nombre d'éléments importants, notamment :

- les lignes directrices concernant les bons de commande;
- les lignes directrices concernant les soumissions et les demandes de propositions, ce qui comprend les offres de prix et les restrictions relatives aux soumissions;
- les exceptions de la politique, notamment en ce qui concerne les services spécialisés et les fournitures uniques.

La politique générale d'approvisionnement précise que tous les membres du personnel doivent acheter tous les biens et services aux plus bas prix possibles, en tenant compte de la qualité des produits et services disponibles et des échéances de livraison. Une agente ou un agent des achats et de la planification désigné assure la surveillance et le respect des politiques d'achat du conseil scolaire.

## Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition

Le conseil scolaire fait partie d'un consortium d'achat formé de plusieurs conseils scolaires pour l'approvisionnement en électricité. Cette participation a permis au conseil scolaire de réaliser des économies.

Le conseil scolaire est aussi membre d'un consortium régional pour les services de transport.

La direction examine et évalue de façon continue les possibilités d'augmenter le pouvoir d'achat et de réduire au minimum le coût des biens et services fournis.

<sup>10</sup> <http://www.hscdsb.on.ca/Default.aspx?l=,1,2,4,499,530> (en anglais)

## Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

Les politiques d'achat prévoient des niveaux appropriés d'autorisation correspondant aux postes et aux rôles. La surveillance et le respect de ces politiques sont assurés par les responsables des différents services ainsi que par l'agente ou l'agent des achats. Sauf s'ils sont approuvés par l'agente ou l'agent des achats, les achats d'une valeur supérieure à 100 \$ doivent être faits au moyen d'un bon de commande. Des formulaires de remboursement sont utilisés pour les achats de moins de 300 \$. Ces achats exigent de plus la signature de la directrice ou du directeur d'école. Tous les bons de commande doivent être traités par le Service des affaires.

Tous les services doivent respecter les limites suivantes lorsque vient le temps d'obtenir une proposition de prix des fournisseurs :

- Jusqu'à 1 000 \$, une offre de prix verbale ou les prix du catalogue obtenus sur demande sont acceptés pour tous les produits. Les offres de prix verbales peuvent être obtenues pour des produits dont la valeur à l'unité se situe entre 1 000 \$ et 5 000 \$, si l'agente ou l'agent des achats juge que cela est nécessaire ou indiqué.
- Entre 5 000 \$ et 10 000 \$, deux offres de prix écrites sont exigées. La politique précise que la commande doit être passée auprès du soumissionnaire offrant le plus bas prix, à la condition que les biens ou les services proposés répondent aux exigences du conseil scolaire. Il est aussi mentionné dans la politique que, pour cette fourchette de prix, l'agente ou l'agent de supervision concerné ou son remplaçant désigné peut, lorsqu'elle ou il juge qu'il en va de l'intérêt du conseil scolaire, faire appel au processus de soumission ou de demande de propositions approprié.
- Au-delà de 10 000 \$, des soumissions ou des demandes de propositions publiques sont requises. La politique énonce les lignes directrices pour préparer, publiciser et finaliser une soumission publique.

## Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles

Des cartes de crédit professionnelles ont été remises à douze employés, dont le directeur de l'éducation, l'agent en chef des finances, la commis responsable des achats et plusieurs membres du personnel du Service des installations. Le conseil scolaire n'utilise pas de cartes d'achat. En 2007, la direction a mis en place une politique et des procédures administratives concernant l'utilisation des cartes de crédit professionnelles. La politique et les procédures sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Ces procédures décrivent de façon générale l'utilisation des cartes de crédit professionnelles et du processus de demande de remboursement. Les procédures

tiennent compte de la note de service rédigée par le Ministère en 2006 sur les directives relatives aux dépenses des conseils scolaires et l'utilisation des cartes de crédit professionnelles<sup>11</sup>.

La plupart des cartes de crédit professionnelles possèdent des limites de transaction individuelles proportionnelles au niveau hiérarchique du personnel. La politique du conseil scolaire sur l'utilisation des cartes de crédit indique que les cartes de crédit sont fournies aux membres désignés du personnel pour effectuer de petits achats. La direction a précisé que les cartes de crédit professionnelles sont généralement utilisées pour les dépenses liées aux déplacements, les achats en ligne et les petits achats effectués par le personnel du Service des installations.

Étant donné qu'un bon de commande est exigé pour tous les achats de plus de 100 \$, la direction devrait envisager d'utiliser des cartes d'achat pour les transactions de faible valeur. L'utilisation des cartes d'achat permettrait d'accroître l'efficacité en simplifiant la réalisation, la réception et le paiement de petits achats, et ce, en se fondant sur les politiques et procédures détaillées du conseil scolaire. Pour commencer, la direction devrait effectuer une analyse des dépenses et des achats pour déterminer les avantages éventuels liés à l'utilisation de cartes d'achat pour les petites transactions.

### **Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement**

Le conseil scolaire a mis en place un processus de comptabilité axé sur les engagements en vertu duquel chaque achat est inscrit au grand livre après l'émission du bon de commande.

Le processus de délivrance de bons de commande par le personnel des finances comprend les quatre étapes suivantes :

- La copie blanche du fournisseur et la copie de travail bleue des bons de commande sont soumises au bureau du conseil scolaire.
- La copie jaune (signée à la réception) est soumise au bureau du conseil scolaire avec le bordereau d'expédition après que les biens sont reçus.
- La copie rose est conservée par l'école.
- Tous les bons de commande sont signés par la directrice ou le directeur d'école.

---

<sup>11</sup> Note de service B15, [http://www.hscdsb.on.ca/UserFiles/File/POLICIES/2003%20CREDIT%20CARD%20USAGEMarch.07\(2\).pdf](http://www.hscdsb.on.ca/UserFiles/File/POLICIES/2003%20CREDIT%20CARD%20USAGEMarch.07(2).pdf) (en anglais).

Le personnel des finances a mis en place un processus de triple rapprochement manuel entre le bon de commande, la facture et le reçu. La direction reconnaît la nécessité d'opter pour un processus de rapprochement automatisé.

La direction a mis en œuvre une interface électronique avec un fournisseur de fournitures de bureau. La direction a l'intention d'élargir l'utilisation de l'interface électronique avec les fournisseurs et de mettre en place un système de demande en ligne.

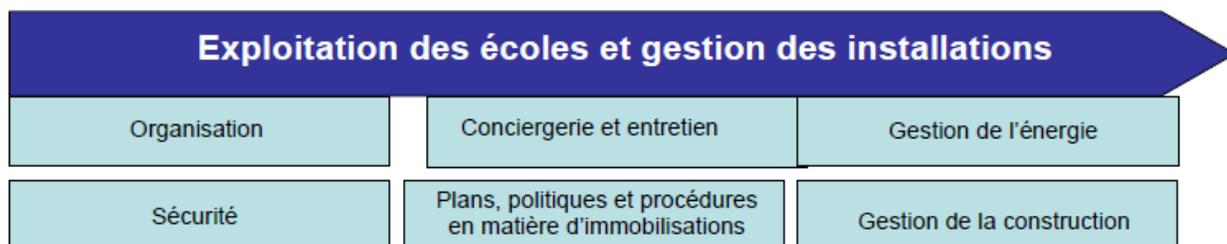
### **Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité**

Le conseil scolaire n'utilise pas actuellement les transferts électroniques de fonds (TEF), mais il reconnaît l'importance de le faire tant sur le plan de l'efficacité que sur le plan de la prévention des risques.

### **Recommandations :**

- La direction devrait effectuer une analyse des dépenses et des achats pour déterminer les avantages éventuels liés à l'utilisation de cartes d'achat pour les petites transactions. Les politiques et les procédures concernant les cartes de crédit professionnelles et les cartes d'achat devraient fournir suffisamment de détails à propos de l'utilisation sécuritaire des cartes. Ces politiques et procédures devraient être clairement communiquées à l'ensemble des utilisateurs de cartes au moyen de formations régulières et d'une surveillance.
- La direction devrait envisager la possibilité d'élargir l'utilisation de l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements.
- La direction devrait envisager la possibilité de mettre en place un processus de triple rapprochement automatique, à partir des capacités du système financier actuel.
- Le personnel des finances devrait maximiser l'usage du paiement par transfert électronique de fonds (TEF) afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

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



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil scolaire (surtout des écoles) est un facteur important sur le plan du 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 possibilités d'augmenter l'efficacité énergétique et de répondre aux besoins du conseil 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 pratiques exemplaires en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de notre examen des données fournies par le conseil et de notre travail sur le terrain, dont des entrevues avec le personnel chargé de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations, ainsi que du suivi et de la confirmation des renseignements.

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

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

- déterminer si les conseillers et les conseillères scolaires et la direction ont établi des politiques et méthodes appuyant les principales fonctions et activités des services, la rigueur des contrôles internes et la gestion financière;
- déterminer si le Service soutient l'ensemble des buts, des priorités et des obligations de rendre des comptes que le conseil scolaire a établis à l'appui des stratégies et des objectifs de rendement des élèves;
- évaluer l'efficacité et l'efficacite de la structure du Service et déterminer si les rôles et les responsabilités appuyent les principales fonctions et activités et les pratiques de gestion requises;

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière d'organisation de l'exploitation 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.

### Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et les priorités du Service de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations sont documentés dans un plan annuel qui est conforme au plan annuel d'amélioration du conseil et est mis à la disposition des principaux intervenants. Le plan contient des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte déterminées.	Non

### Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations	Preuve de l'adoption?
Le Service a clairement défini ses unités organisationnelles et établi leurs rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Non
La haute direction de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations possède les titres professionnels (p. ex., ingénieur) et l'expérience sur le terrain pertinente.	Oui

### Surveillance et communication des politiques

Pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations	Preuve de l'adoption?
La direction a des processus en place pour assurer le respect de la politique du service.	Oui
Des processus ont été mis en place pour surveiller les nouvelles lois et les nouveaux règlements et mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui
La direction offre, selon un horaire établi, des séances de sensibilisation aux politiques ainsi que des séances de formation qui répondent au besoin de perfectionnement professionnel continu et qui tiennent compte des nouvelles exigences réglementaires.	Oui

## **Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités**

Le Service des installations n'a pas élaboré de plan d'activités annuel présentant ses objectifs précis et ses priorités. La direction a déterminé les principales priorités pour l'année. Elle produit mensuellement un rapport non officiel sur les progrès réalisés qui est remis au conseil administratif. Les initiatives actuelles du Service des installations comprennent la mise en œuvre d'un plan d'immobilisations, l'élaboration de normes de nettoyage pour le personnel de conciergerie et la mise en place de calendriers de nettoyage pour les écoles. D'autres objectifs et priorités sont déterminés en conformité avec les nouveaux règlements et les exigences concernant les installations et l'entretien.

L'élaboration d'un plan annuel officiel permettra à la direction de mieux attribuer les responsabilités, d'établir des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.

## **Structure organisationnelle et responsabilisation**

Le Service des installations relève directement du directeur de l'éducation. Le Service est dirigé par le directeur du Service des installations avec l'appui du coordonnateur de l'entretien des installations et deux superviseuses ou superviseurs de la conciergerie. Le coordonnateur de l'entretien est chargé de la supervision de cinq employés d'entretien du conseil scolaire et du personnel contractuel d'entretien. Les deux superviseurs comptent environ 60 concierges sous leur supervision.

Les rôles et responsabilités du personnel du Service des installations sont clairement définis dans les descriptions de poste respectives qui se trouvent dans le manuel des installations. Le manuel des installations constitue un document de référence qui a été élaboré à l'intention des directrices et des directeurs d'école.

Le Service des installations ne possède pas d'organigramme à jour et facilement accessible présentant avec exactitude les rapports hiérarchiques.

Les membres importants du personnel du Service possèdent une expérience connexe pertinente.

## **Surveillance et communication des politiques**

Le Service des installations maintient un ensemble de politiques touchant aux aspects pertinents de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations. Ces politiques

sont affichées sur le site Web du conseil scolaire<sup>12</sup>. Le Service des installations ne possède pas de cycle d'examen pour veiller à ce que ses politiques soient à jour.

Avec la collaboration du Service des RH, une formation appropriée est offerte au personnel des services de conciergerie et d'entretien dans laquelle sont abordées les questions liées aux politiques et la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires. La formation sur l'amiante et la sensibilisation à la sécurité en matière d'électricité en sont des exemples<sup>12</sup>.

### **Recommandations :**

- La direction du Service des installations devrait élaborer un plan annuel pour le Service comprenant des mesures de rendement et des résultats attendus en lien avec ses objectifs et priorités annuels, et produire le rapport annuel prévu sur les réalisations. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et aider à la rédaction du rapport sur les réalisations du Service.
- La direction du Service des installations devrait mettre à jour son organigramme pour y représenter clairement les rapports hiérarchiques. L'organigramme devrait être accessible à l'ensemble du personnel du conseil scolaire.

## **5.2 Conciergerie et entretien**

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien fonctionnent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé pour les élèves;
- déterminer si le Service possède la structure organisationnelle qui convient pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour gérer efficacement les services et les dépenses de conciergerie et d'entretien;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

---

<sup>12</sup> <http://www.hscdsb.on.ca/Default.aspx?l=,1,2,4,499,528> (en anglais) <sup>12</sup> Une liste des formations est fournie dans le dossier de visite préparatoire.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires 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 et d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et les besoins d'entretien.**

<b>Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien</b>	<b>Preuve de l'adoption?</b>
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller et gérer les résultats et en faire rapport.	Non
Le modèle d'affectation dont se sert la direction en matière de services de conciergerie et d'entretien permet l'utilisation optimale du personnel.	Oui

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

<b>Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien</b>	<b>Preuve de l'adoption?</b>
En s'appuyant sur les commentaires des intervenants, la direction élabore un plan d'entretien annuel et pluriannuel (trois à cinq ans) qui tient compte des priorités en matière d'entretien préventif et reporté. Les résultats améliorent le milieu d'apprentissage des élèves. Le plan, qui prévoit une utilisation optimale des fonds disponibles (subvention de renouvellement annuelle et financement des « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	Non

### **Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité**

<b>Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien</b>	<b>Preuve de l'adoption?</b>
Un plan annuel de formation du personnel répond aux besoins de perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences réglementaires.	Oui

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

<b>Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien</b>	<b>Preuve de l'adoption?</b>
Un système de gestion des stocks assure le suivi et le contrôle du 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 opérationnelle.	Non

## Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système et un processus de bons de travail permettent de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets, assurant ainsi l'utilisation efficace des ressources.	Oui
La direction évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience générales des pratiques des services d'entretien et de conciergerie.	Oui

### Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire

Le Service des installations élabore actuellement des directives officielles sur les normes de nettoyage. Les directives de nettoyage comprendront une description des différentes tâches, des outils et de l'équipement requis, ainsi que des procédures concernant la santé et la sécurité. Pour élaborer les directives, la direction a mis sur pied un groupe de travail comprenant des représentants des syndicats et des membres du personnel. Les directives officielles sur les normes de nettoyage aideront le personnel de conciergerie à maintenir un niveau de propreté et fourniront à la direction les moyens d'assurer une surveillance et de produire des rapports sur les résultats.

Le Service des installations a récemment mis à jour son modèle d'affectation du personnel de conciergerie. Le modèle à jour comprend une présentation détaillée des activités de conciergerie et du temps approximatif requis pour réaliser chaque activité. Le modèle d'affectation est établi de manière à tenir compte des exigences en matière de nettoyage pour chaque pièce d'une école ou des bureaux du conseil scolaire. Les superviseuses ou superviseurs de la conciergerie mènent actuellement des inspections, école par école et pièce par pièce, pour déterminer le temps et les ressources nécessaires pour le nettoyage. Cette façon de faire permet à la direction de tenir compte de facteurs comme les divers usages d'installations semblables qui entraînent des différences sur le plan des besoins en nettoyage.

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

La direction travaille à l'élaboration d'un plan annuel d'entretien. Ce plan est basé sur les demandes de financement annuelles relatives à l'entretien soumissionnées par les directrices et les directeurs d'école au directeur du Service des installations. La demande de financement relative à l'entretien consiste en une liste des réparations importantes et des travaux mineurs, ainsi que du mobilier scolaire et des rideaux devant être remplacés. Les priorités sont déterminées par la directrice ou le directeur d'école en tenant compte des besoins particuliers de l'école. Une fois que les demandes sont parvenues au Service des installations, le directeur du Service des installations et les superviseurs sélectionnent les demandes prioritaires qui seront incluses dans le budget alloué à la réfection des installations du conseil scolaire. Le conseil administratif finalise

ensuite le plan et le budget est approuvé par les conseillères et les conseillers au moment des délibérations à propos du budget annuel. La version définitive du plan d'entretien annuel est publiée dans le programme public du conseil scolaire et présentée aux conseils de parents.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'envisage pas d'adopter un cadre de planification pluriannuelle d'entretien et de réfection. Les activités d'entretien et de réfection du conseil scolaire sont réévaluées annuellement dans le cadre du processus d'élaboration du budget annuel d'entretien. Cela permet de maintenir les écoles dans le meilleur état possible. L'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien et de réfection (p. ex. de trois à cinq ans) permettrait au conseil scolaire et aux intervenants de mieux comprendre les besoins du système sur une longue période. L'évaluation annuelle pourrait être approfondie afin de fournir une perspective pluriannuelle des besoins prévus (réguliers) et urgents en matière d'entretien et de réfection. Ce plan pourrait aussi être appuyé par les sources de financement disponibles pour les frais connexes, notamment les subventions annuelles pour le fonctionnement et la réfection ainsi que l'allocation de l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage », ce qui permettrait à la direction et au conseil scolaire d'avoir une meilleure perspective de planification.

La direction utilise la base de données ReCAPP pour orienter les priorités annuelles des activités importantes d'entretien et de réfection. Le financement de l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage » du Ministère permet au conseil scolaire de réaliser des travaux essentiels de réfection dans ses écoles. La base de données ReCAPP est mise à jour par le coordonnateur de l'entretien une fois que les demandes de financement annuelles relatives à l'entretien ont été soumises par les directrices et les directeurs d'école. Ce faisant, la direction entretient une vision à long terme des besoins du conseil scolaire en matière d'entretien et de réfection. La direction a fait remarquer que les données dans la base de données ReCAPP du conseil scolaire sont actuellement de bonne qualité.

### **Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité**

Le Service des installations offre un programme de formation annuel destiné au personnel de conciergerie. Les formations portant sur la gestion de l'amiante et sur la sensibilisation à la sécurité en matière d'électricité en sont des exemples. La formation sur la manipulation des matières dangereuses est offerte à l'aide du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT).

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

Le Service des installations ne tient pas d'inventaire officiel de l'équipement principal d'entretien et de nettoyage. Une approbation officielle est exigée pour emprunter l'équipement au conseil scolaire.

Le directeur des installations effectue un contrôle mensuel des coûts et de l'utilisation des fournitures de conciergerie. Toute augmentation inhabituelle des coûts ou de l'utilisation est notée pour qu'on puisse se pencher sur le problème. Chaque école doit soumettre une demande mensuelle aux superviseurs de l'entretien. Ces derniers sont chargés d'examiner les demandes et d'acheter les fournitures. De petits inventaires des fournitures prioritaires sont dressés à l'échelle des écoles.

### **Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien**

Le Service des installations effectue un suivi des bons de travail de l'entretien et de la conciergerie à l'aide d'un système informatisé élaboré par le personnel du conseil scolaire. Les bons de travail sont délivrés au personnel et à des fournisseurs externes. Le système actuel ne permet pas de produire des rapports. Il est surtout utilisé à des fins d'enregistrement et de suivi. Les feuilles de présence des membres du personnel sont utilisées pour déterminer le temps consacré à des activités individuelles. Le Service des installations effectue des mises à jour annuelles de la base de données ReCAPP dans le cadre de la planification de l'entretien.

La direction vérifie constamment la nécessité d'embaucher du personnel ou de faire appel à des employés contractuels et des entreprises pour offrir des services de conciergerie et d'entretien. Une partie des services d'entretien est actuellement assurée par des sous-traitants, ce qui permet au conseil scolaire d'avoir accès à des ressources et à des travailleurs expérimentés, professionnels et capables de réagir rapidement aux problèmes, et ce, le plus efficacement possible.

### **Recommandations :**

- La direction devrait mettre en place un plan pluriannuel d'entretien et de réfection comprenant le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan permettrait à l'administration principale, au conseil scolaire et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.
- Le conseil scolaire devrait élaborer et appliquer des normes de nettoyage prévoyant des visites périodiques des établissements et un registre officiel des examens.
- La direction devrait dresser l'inventaire de l'équipement principal utilisé par le personnel d'entretien et de conciergerie. Les employés expérimentés pourraient travailler en collaboration avec leur superviseure ou superviseur pour dresser l'inventaire de leurs propres outils. Ces mesures permettraient à la direction de s'assurer que son personnel fait un usage responsable des actifs du conseil scolaire.

- En se fondant sur les mesures actuelles de surveillance des coûts et de l'utilisation des fournitures de conciergerie, la direction devrait établir des normes communes élargies pour s'assurer de l'efficacité de l'approvisionnement en produits de conciergerie.

### 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 d'acheter 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 pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires 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 initiatives fructueuses de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

#### Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard

Pratiques exemplaires 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

Pratiques exemplaires liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Un système complet est en place pour budgétiser les dépenses, assurer le suivi de la consommation et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Non
La facturation des services publics pour toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Oui
Une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie (p. ex., commande de l'éclairage, alimentation des ordinateurs de bureau) est utilisée dans la mesure du possible.	Oui

## Plan de gestion de l'énergie

Bon nombre des installations du conseil scolaire ont été construites il y a plus de 40 ans<sup>13</sup>. En conséquence, elles ne respectent pas les normes d'isolation et ne possèdent pas les caractéristiques des nouveaux bâtiments en matière de conservation de l'énergie. La direction reconnaît l'importance de promouvoir la conservation de l'énergie et a mis sur pied un certain nombre de projets en ce sens en s'appuyant sur les données du système ReCAPP et les plans annuels d'entretien. Ces projets comprennent l'isolation des toits, le remplacement des chaudières et l'installation de systèmes d'éclairage écoénergétique. La direction a souligné que le conseil scolaire a fait appel aux services d'ingénieurs pour qu'ils effectuent une étude sur les projets visant à améliorer la conservation de l'énergie. Dans cette étude, les ingénieurs affirment que l'éclairage constitue un domaine important pour l'amélioration de l'efficacité énergétique.

Le conseil scolaire participe actuellement à un consortium d'achat avec un bon nombre d'autres conseils scolaires pour l'approvisionnement en électricité. Cette participation a permis au conseil scolaire de réaliser des économies.

La direction n'a pas élaboré une stratégie pluriannuelle officielle de gestion de l'énergie comprenant un cadre pour mesurer les profils de consommation énergétique de base et établir des objectifs en matière d'économie d'énergie. Un plan de ce genre permettrait à la direction de mettre en place une stratégie de gestion coordonnée, de définir des objectifs mesurables en matière de consommation d'énergie et de dépenses, et de fournir régulièrement des comptes rendus au conseil scolaire.

La direction transmet des renseignements sur les bonnes pratiques de conservation d'énergie à toutes les écoles et examine les initiatives de gestion et de conservation de l'énergie mises de l'avant par d'autres conseils scolaires. La direction a mentionné avoir

<sup>13</sup> Plan d'immobilisations révisé, 31 octobre 2008  
<http://www.hscdsb.on.ca/UserFiles/File/HOME/CAPITALPLAN2008.ppt#286,5,Preamble> (en anglais)

considéré certains projets de gestion et de conservation de l'énergie, mais elle n'a pas pu les mettre à exécution en raison des coûts importants associés à ces projets.

### **Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard**

Le personnel du Service des installations effectue le suivi de la consommation d'électricité des écoles mensuellement. Le directeur des installations examine la consommation de chaque école, en fait rapport annuellement et enquête sur toute hausse inhabituelle de la consommation.

Le conseil scolaire n'a pas défini d'objectifs mesurables en matière de consommation d'énergie. La direction a toutefois mentionné que l'efficacité énergétique est prise en compte dans tous les projets d'entretien, de réparation et de réfection mis sur pied par le conseil scolaire.

Pour certaines installations, le conseil scolaire a mis en place une technologie centralisée qui permet des pratiques énergétiques efficaces grâce à leur automatisation. La direction a mentionné qu'une technologie centralisée est utilisée dans tous les nouveaux édifices et les nouvelles installations scolaires qui ont subi des rénovations importantes au cours des dernières années, ce qui permet au conseil scolaire de gérer et de commander à distance l'équipement consommateur d'énergie (c.-à-d. les systèmes de chauffage et de climatisation).

À l'heure actuelle, l'administration du conseil scolaire reçoit des factures en bloc des services publics.

### **Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité d'établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et correspondant à son orientation stratégique.

## **5.4 Santé et sécurité**

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

- déterminer s'il existe des mécanismes de planification et de communication adéquats pour appuyer la mise en place 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;

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires 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 des plans de santé et de sécurité

Pratiques exemplaires liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
La mise à jour des politiques de santé et de sécurité ainsi que l'élaboration de plans appropriés garantissent la conformité aux exigences prescrites par la loi en matière de santé et de sécurité.	Oui
La politique relative au code de sécurité comprend des codes d'alerte qui correspondent à la situation et au niveau de danger et qui établissent les responsabilités de chaque service.	Oui
On effectue le suivi des incidents en matière de sécurité par type (p. ex., dommages matériels, intrusion, etc.).	Oui
La gestion de l'exploitation suit les lignes directrices, les politiques et les lois du ministère sur la sécurité dans les écoles.	Oui
Des équipes responsables de la sécurité (NPP 144) sont mises en place dans chaque école.	Oui
Les normes de qualité de l'eau et de l'air sont surveillées et les problèmes sont signalés pour que des mesures correctives soient prises.	Oui

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

Le programme de santé et de sécurité du conseil scolaire est sous la responsabilité du Service des installations et des services scolaires. Le Service des installations est chargé des politiques relatives à la prévention des incendies et de l'adoption de pratiques saines dans les écoles. Les politiques relatives à la sécurité dans les écoles du conseil scolaire sont élaborées et surveillées par les services scolaires. Ces derniers ont également mis en place des procédures administratives et des lignes directrices pour les écoles en ce qui concerne l'anaphylaxie. Toutes les politiques du conseil scolaire relatives à la santé et à la sécurité sont affichées sur le site Web du conseil scolaire<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> <http://www.hscdsb.on.ca/Default.aspx?l=,1,2,4,499,531> (en anglais)

La direction a établi des procédures associées à un code de couleur relativement à la fermeture des écoles.

Le personnel du Service des installations assigne des codes aux bons de travail pour les bris causés par des actes de vandalisme. La direction reçoit des rapports mensuels de la part des entreprises responsables de la sécurité et de la surveillance en ce qui concerne les intrusions. Le personnel des entreprises de sécurité patrouille les installations du conseil scolaire le soir et les fins de semaine.

Le Service des installations s'assure du respect des normes sur la qualité de l'eau et de l'air et prend les mesures correctives nécessaires en cas de problème.

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

L'examen des plans, des politiques et des méthodes 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 des exigences futures en matière d'immobilisations fondée sur les prévisions de l'effectif et les questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuelles, par rapport au financement accordé par le ministère (c.-à-d. financement au titre des nouvelles places);
- déterminer si la direction établit correctement l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement accordé 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 pratiques exemplaires en matière de plans, de politiques et de méthodes 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 d'immobilisations annuels et pluriannuels

Pratiques exemplaires liées aux plans, aux politiques et aux méthodes en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a approuvé un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel qui comprend le plan de financement connexe.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique d'examen des installations destinées aux élèves.	Oui

## Surveillance et mise à jour continues des données appuyant la planification des immobilisations

Pratiques exemplaires liées aux plans, aux politiques et aux méthodes 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 chaque année et rajustés en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment les prévisions de l'effectif et les subventions d'immobilisations.	Oui
Une évaluation précise et à jour de l'état des installations fondée sur les normes du secteur est maintenue (à l'aide de la méthodologie du système ReCAPP).	Oui

## Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

Le conseil scolaire a élaboré et présenté son plan d'immobilisations sur dix ans au Ministère par l'entremise du site Internet du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) de ce dernier. Ce plan comprend les exigences du conseil scolaire en matière d'immobilisations ainsi que les besoins en matière de réfection des installations pour la même période. Le Ministère exige que l'on précise dans le plan les projets pour lesquels un financement a été obtenu et ceux pour lesquels on ignore quelle sera la source de financement. Ces données permettent au Ministère de comprendre les besoins possibles de tous les conseils scolaires sur une période de dix ans. Le plan d'immobilisations a été élaboré en collaboration avec les écoles, le personnel du conseil scolaire, le conseil administratif ainsi que les conseillères et les conseillers scolaires. Ces derniers ont approuvé le plan d'immobilisations de dix ans en octobre 2007. Des mises à jour sur le plan leur sont transmises régulièrement par l'entremise du comité des immeubles du conseil scolaire. Au moment de l'examen opérationnel, le plan d'immobilisations avait fait l'objet d'un examen du conseil administratif et la version révisée avait été affichée sur le site Web du conseil scolaire.

Le plan révisé décrit huit projets d'immobilisations représentant un montant total prévu de plus de 100 000 \$. La direction a élaboré avec prudence son plan de financement des immobilisations et n'a commencé aucune nouvelle construction sans que le financement ne soit assuré et approuvé par le Ministère. Les prévisions détaillées des projets d'immobilisations du conseil scolaire (basées sur le modèle d'analyse financière des immobilisations du Ministère) comprennent deux projets de construction qui ont récemment été terminés. Le modèle montre que tous les projets envers lesquels le conseil scolaire s'est engagé sont financés en totalité par les réserves pour les immobilisations du conseil scolaire, les économies de fonctionnement, le montant pour la réduction de l'effectif des classes au primaire et le financement pour les coûts de réparation prohibitifs.

Le conseil scolaire a approuvé, le 10 septembre 2008, la version révisée de sa politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves<sup>15</sup>. La politique est disponible sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire a également élaboré des lignes directrices officielles concernant l'évaluation des écoles. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire avait tenu une première rencontre d'un des comités de révision des installations. La direction a précisé que les regroupements scolaires constituent un point important du plan d'immobilisations du conseil scolaire et que l'achèvement du processus de révision des installations était préalable à la poursuite du plan d'immobilisations.

### **Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations**

La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports annuels dans le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles, et informe annuellement les conseillères et conseillers scolaires des changements.

Le personnel responsable des installations utilise actuellement le système ReCAPP comme outil de suivi des projets admissibles à l'Allocation pour la réfection des écoles et au financement de l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage ». Le personnel a indiqué qu'il mettait à jour la base de données ReCAPP au moins une fois par année.

---

<sup>15</sup> <http://www.hscdsb.on.ca/Default.aspx?l=,1,2,4,1704> (en anglais)

## 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 le souci de réaliser des économies;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires 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 efficaces en matière de conception et de construction des installations

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction privilégie les conceptions efficaces, les superficies au sol normalisées, la conservation de l'énergie et les pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et d'exploitation.	Oui
La direction dispose de politiques et méthodes normalisées pour rationaliser les projets de construction, dont la comparaison avec les coûts de construction et les normes de conception des autres conseils scolaires (y compris les conseils coïncidents).	Oui

### Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
Un processus de gestion efficace surveille et contrôle les projets de construction et leurs coûts. Cela comprend des mises à jour périodiques sur l'avancement des projets et l'évaluation de ces derniers après la construction.	Oui

## Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction évalue et met à jour périodiquement, idéalement tous les cinq ans, sa liste d'entrepreneurs, d'architectes et autres professionnels agréés.	Oui

### Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations

Historiquement, le conseil scolaire n'a pas entrepris de constructions importantes et n'a réalisé que quatre projets de construction scolaire, dont deux adjonctions, au cours des dernières années. Les deux réalisations les plus récentes ont été complétées en 2008. Le conseil scolaire a récemment approuvé la construction de nouvelles installations dans le cadre du plan d'immobilisations approuvé du conseil scolaire. Ces projets de construction devraient débuter en 2011.

En raison de la rareté des projets de construction, la direction n'a pas établi de superficie au sol normalisée pour la construction de nouvelles écoles. En ce qui concerne la construction des adjonctions, la direction a élaboré le cahier des charges en fonction des besoins. La direction a mentionné qu'on a dépassé le budget alloué à la construction récente d'un bâtiment scolaire en raison d'écart entre la planification du projet et les soumissions.

La direction réduit les dépenses de construction, de rénovation et d'exploitation grâce à des conceptions efficaces et à des pratiques de construction économiques. Le conseil scolaire obtient l'expertise nécessaire en engageant des architectes, des ingénieurs et des concepteurs externes. La direction fait également appel aux fournisseurs de services en architecture et en ingénierie du conseil scolaire pour surveiller les projets de construction et en assurer la qualité, et veiller au paiement approprié des autres entrepreneurs.

### Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard

Des entrepreneurs externes sont engagés pour gérer les projets de réfection et les nouvelles constructions, selon les dispositions des politiques d'approvisionnement approuvées par le conseil scolaire. À l'étape de la construction ou de la mise en œuvre, le directeur des installations se rend sur le chantier deux fois par semaine pour suivre l'évolution des travaux.

Chaque projet de construction important est approuvé par les conseillères et conseillers scolaires. Pendant la construction, ces derniers sont informés régulièrement de l'avancement des travaux. Cependant, ils n'interviennent pas directement dans la gestion et la surveillance des activités de construction.

### **Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés**

La direction met en œuvre une politique officielle concernant les services d'architecture et d'ingénierie. En raison du nombre limité d'entrepreneurs dans le nord de l'Ontario, la politique exige une rotation des entrepreneurs fournissant des services. La direction précise que, dans le but d'assurer une continuité, les mêmes entrepreneurs peuvent être embauchés pour certains projets.

## **Annexes**

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

#### **Objectifs de l'examen opérationnel**

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

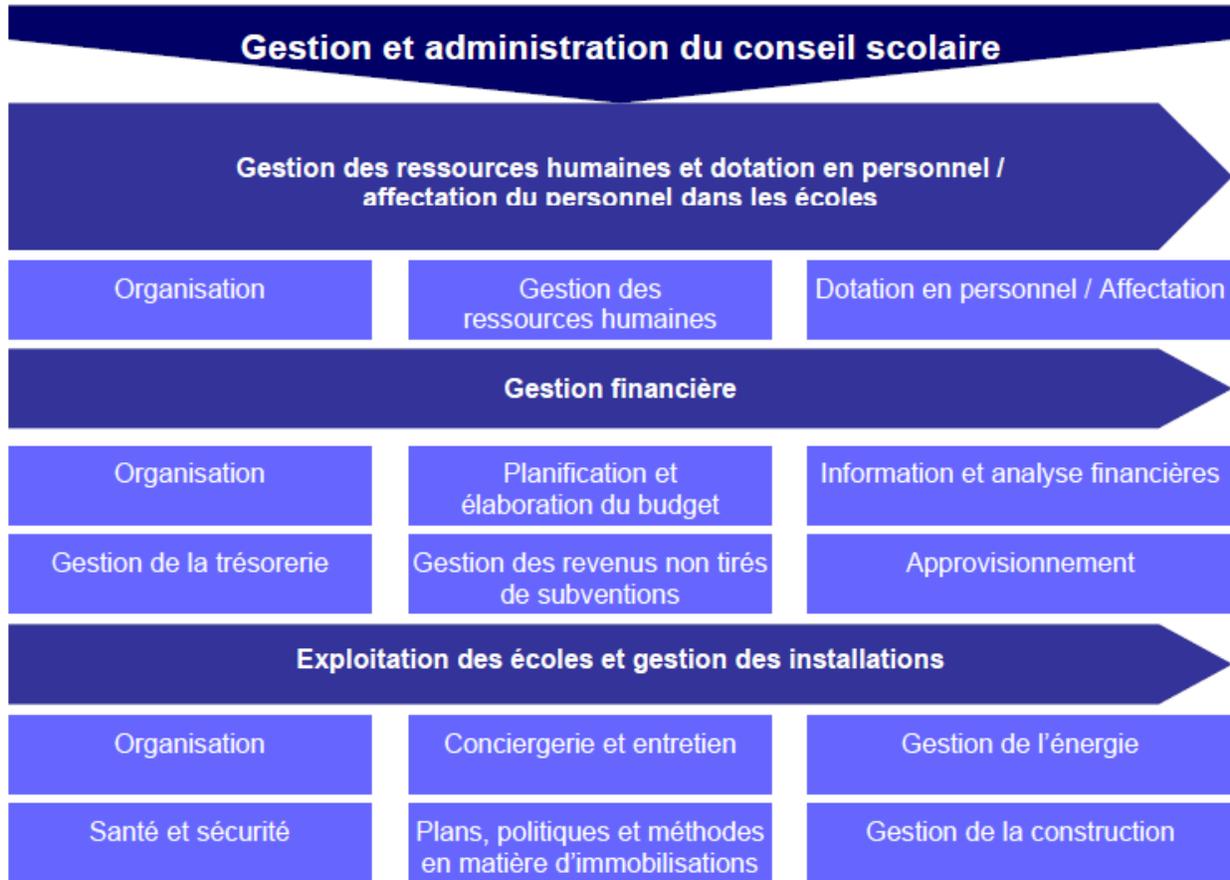
En tenant compte des caractéristiques propres à chaque CSD, les examens opérationnels visent en particulier à :

- renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires grâce à des recommandations visant l'amélioration des activités non scolaires;
- faire connaître au secteur et aux conseils scolaires les pratiques opérationnelles couronnées de succès dans le milieu;
- faire tirer parti des « pratiques exemplaires » par l'ensemble du secteur de l'éducation;
- fournir l'aide et le soutien nécessaires pour que les conseils scolaires soient en bonne santé financière, bien gérés et en mesure d'optimiser l'utilisation des ressources pour appuyer la réussite des élèves;
- fournir au ministère d'importantes données sur les capacités des CSD dont il peut tenir compte dans l'élaboration continue des politiques et des mécanismes de financement.

#### **Portée de l'examen opérationnel**

L'examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés comme le montre le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels.

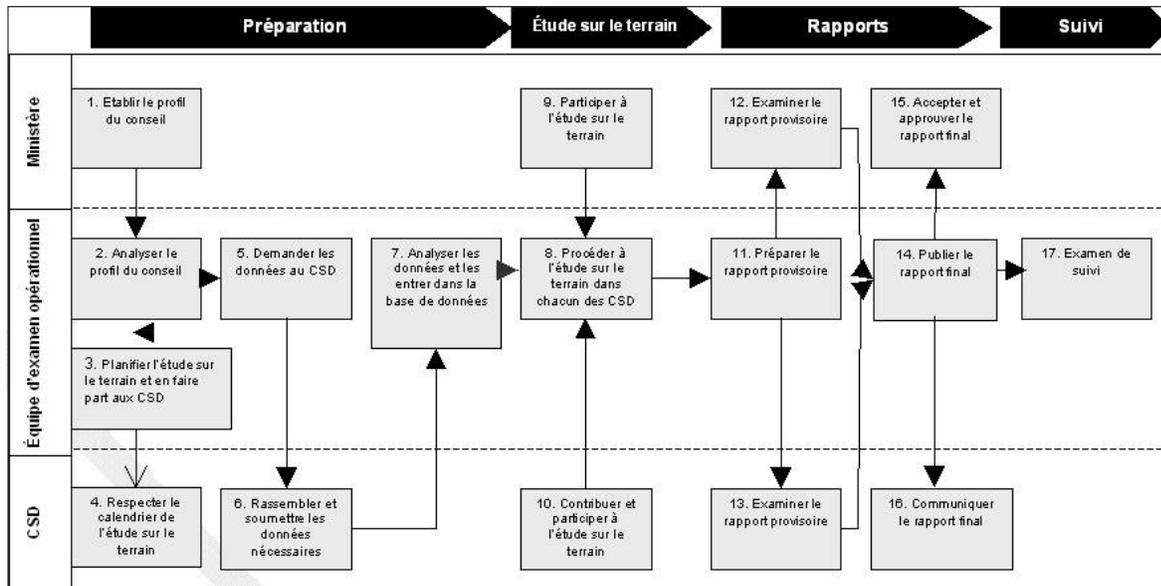
Chaque processus a été examiné en fonction des activités et de l'adoption des pratiques exemplaires du secteur, y compris la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les soutient.



### Aperçu de la démarche d'examen opérationnel

Le schéma global de la démarche d'examen opérationnel est présenté ci-dessous. Le temps nécessaire pour mener le processus à terme dépendra de la taille et de la complexité du conseil scolaire.

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



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

### Phase : Planification et analyse initiales

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

Activité clé	Description
Recueillir et soumettre les documents exigés	Après avoir reçu la demande de documents à l'appui, chaque conseil scolaire rassemble les renseignements demandés. Les conseils scolaires disposent d'au moins trois semaines pour ce faire avant le début de l'étude sur le terrain.
Analyser les renseignements obtenus et les entrer dans la base de données	L'Équipe d'examen analyse les renseignements fournis par chacun des conseils scolaires et ajoute les résultats à une base de données sectorielle pour comparer les résultats de chaque conseil.

### Phase : Étude sur le terrain

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

### Phase : Rapports

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

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

### Phase : Suivi

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

### L'Équipe d'examen opérationnel

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

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

**Error!Error!**



## **Limites de l'examen**

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel de Huron-Superior Catholic District School Board. 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

### Gouvernance et administration du conseil scolaire

N°	Recommandation
1.	Le conseil administratif devrait aider le conseil scolaire à définir des orientations stratégiques afin d'établir les assises d'un plan stratégique pluriannuel.
2.	Le plan annuel d'amélioration du conseil scolaire devrait comprendre des mesures concernant les services qui ne sont pas liés à l'enseignement en plus de s'harmoniser au plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. Le plan devrait comporter des objectifs précis, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps, ce qui permettra au conseil d'administration et à la direction de se concentrer sur les objectifs prévus pour chaque priorité annuelle, d'élaborer des stratégies pour les services et d'aider à produire des rapports sur les réalisations du conseil scolaire.
3.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un calendrier d'examen de ses politiques et de ses procédures administratives en fonction de la nature de chaque politique ou procédure administrative et désigner un service responsable d'en assurer la supervision et le suivi. Cela permettra de s'assurer que les principales politiques et procédures sont à jour.
4.	Le directeur, en collaboration avec les cadres supérieurs, devrait élaborer un plan de relève officiel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions au sein de l'administration principale.
5.	L'administration principale devrait revoir son organigramme pour clairement représenter les rapports hiérarchiques. L'organigramme devrait être affiché sur le site Web du conseil scolaire.

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

N°	Recommandation
6.	La direction des RH devrait élaborer un plan annuel pour le Service, harmonisé avec le plan stratégique du conseil scolaire et le plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan du Service devrait comprendre des mesures de rendement ainsi que les résultats prévus en lien avec des objectifs précis et des priorités et appuyer la production des rapports annuels sur les réalisations. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et offrir un soutien pour la rédaction du rapport sur les réalisations du Service.
7.	La direction des RH devrait mettre à exécution ses plans visant à officialiser les politiques et les procédures d'embauche pour tous les groupes du personnel.
8.	La direction des RH devrait adopter une politique et des procédures officielles pour l'évaluation des directrices et directeurs d'école ainsi que des directrices adjointes et directeurs adjoints.
9.	La direction devrait établir des mesures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Les pratiques de discipline progressive existantes devraient être officialisées et communiquées à l'ensemble du personnel.
10.	Le Service des RH devrait élaborer et mettre en œuvre un programme officiel de gestion des présences.

N°	Recommandation
11.	Le Service des RH devrait mener des enquêtes périodiques sur la satisfaction du personnel auprès de tous les groupes du personnel. Ces renseignements, ainsi que les commentaires obtenus dans le cadre des entrevues de fin d'emploi, permettraient de cibler des occasions de perfectionnement professionnel et contribueraient à l'élaboration de politiques en matière de RH.
12.	La direction des RH devrait établir, à partir des pratiques existantes, des politiques et des procédures officielles concernant le processus d'affectation du personnel.

## Gestion financière

N°	Recommandation
13.	Le Service des affaires devrait élaborer un plan annuel comprenant des mesures de rendement et des résultats escomptés pour ses objectifs et priorités annuels et appuyant la production des rapports annuels sur les réalisations. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et offrir un soutien pour l'élaboration du rapport sur les réalisations du Service.
14.	La direction devrait élaborer un organigramme présentant clairement la structure des services et des rapports hiérarchiques.
15.	Les rapports financiers intermédiaires devraient être améliorés par l'ajout d'explications sur les écarts budgétaires et d'une prévision, basée sur les données historiques, des dépenses pour chaque catégorie ou, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, le nombre d'employés et de paies traitées à ce jour.
16.	La direction et le conseil scolaire devraient songer à établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune des options.
17.	Le comité de vérification devrait être élargi pour comprendre au moins deux membres externes détenant des expériences professionnelles pertinentes pour agir à titre de conseillers et ainsi contribuer à l'efficacité du comité.
18.	La direction devrait comparer périodiquement les conditions bancaires consenties au conseil scolaire avec celles de conseils scolaires semblables pour s'assurer qu'elles demeurent concurrentielles.
19.	La direction devrait mettre en place une politique officielle de gestion fonds dans les écoles ainsi que des mécanismes de surveillance pour en assurer le respect.
20.	La direction devrait effectuer une analyse des dépenses et des achats pour déterminer les avantages éventuels liés à l'utilisation de cartes d'achat pour les petites transactions. Les politiques et les procédures concernant les cartes de crédit professionnelles et les cartes d'achat devraient fournir suffisamment de détails à propos de l'utilisation sécuritaire des cartes. Ces politiques et procédures devraient être clairement communiquées à l'ensemble des utilisateurs de cartes au moyen de formations régulières et d'une surveillance.
21.	La direction devrait envisager la mise en œuvre d'un système de paiement et d'inscription électronique pour ses programmes d'éducation permanente et d'utilisation des installations par la collectivité. Pour ce faire, la direction devrait examiner les solutions électroniques actuellement en place dans plusieurs autres conseils scolaires.
22.	La direction devrait envisager la possibilité d'élargir l'utilisation de l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements.

N°	Recommandation
23.	La direction devrait envisager la possibilité de mettre en place un processus de triple rapprochement automatique, à partir des capacités du système financier actuel.
24.	Le personnel des finances devrait maximiser l'usage du paiement par transfert électronique de fonds (TEF) afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandation
25.	La direction du Service des installations devrait élaborer un plan annuel pour le Service comprenant des mesures de rendement et des résultats attendus en lien avec ses objectifs et priorités annuels, et produire le rapport annuel prévu sur les réalisations. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et aider à la rédaction du rapport sur les réalisations du Service.
26.	La direction du Service des installations devrait mettre à jour son organigramme pour y représenter clairement les rapports hiérarchiques. L'organigramme devrait être accessible à l'ensemble du personnel du conseil scolaire.
27.	Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité d'établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et correspondant à son orientation stratégique.
28.	La direction devrait mettre en place un plan pluriannuel d'entretien et de réfection comprenant le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan permettrait à l'administration principale, au conseil scolaire et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.
29.	Le conseil scolaire devrait élaborer et appliquer des normes de nettoyage prévoyant des visites périodiques des établissements et un registre officiel des examens.
30.	La direction devrait dresser l'inventaire de l'équipement principal utilisé par le personnel d'entretien et de conciergerie. Les employés expérimentés pourraient travailler en collaboration avec leur superviseure ou superviseur pour dresser l'inventaire de leurs propres outils. Ces mesures permettraient à la direction de s'assurer que son personnel fait un usage responsable des actifs du conseil scolaire.
31.	En se fondant sur les mesures actuelles de surveillance des coûts et de l'utilisation des fournitures de conciergerie, la direction devrait établir des normes communes élargies pour s'assurer de l'efficacité de l'approvisionnement en produits de conciergerie.