

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Keewatin- Patricia District School
Board**

Février 2010

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire	2
Recommandation :	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :	5
Gestion financière	6
Recommandations :	9
Exploitation des écoles et gestion des installations	10
Recommandations :	12
1. Contexte et aperçu	14
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	14
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	14
1.3 Rendement des élèves	16
1.4 Sommaire financier	17
1.5 Principales statistiques du Keewatin-Patricia District School Board	18
2. Gestion et administration du conseil scolaire - Conclusions et recommandations	20
Établissement d'un modèle de gestion efficace	22
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire	24
Processus décisionnel	25
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	26
Relève et développement du talent	26
Participation des intervenants	26
Recommandation :	27
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	28
3.1 Organisation des ressources humaines	28
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	29
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	30

	Surveillance et communication des politiques	31
	Recommandation :	31
3.2	Gestion des ressources humaines.....	31
	Recrutement et embauche du personnel	34
	Relations de travail	35
	Processus d'évaluation du rendement des employés	36
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	38
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	39
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	39
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	40
	Recommandations :	40
3.3	Dotation en personnel / affectation	41
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	42
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	43
	Recommandation :	44
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	45
4.1	Organisation des finances	45
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	46
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	47
	Surveillance et communication des politiques	47
	Recommandation :	48
4.2	Planification et élaboration du budget.....	49
	Processus d'élaboration du budget annuel	50
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	51
	Recommandation :	51
4.3	Information et analyse financières	52
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	53
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	53
	Vérification	54
	Recommandation :	55
4.4	Gestion de la trésorerie.....	56
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	56

	Recommandation :	58
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	58
	Gestion des fonds dans les écoles	59
	Gestion des recettes non tirées de subventions	60
4.6	Approvisionnement	61
	Politiques et modalités	63
	Participation à des initiatives d'achats groupés	64
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	64
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	65
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	65
	Utilisation du transfert électronique de fonds	66
	Recommandations :	66
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	67
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	67
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	69
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	70
	Surveillance et communication des politiques	70
	Recommandation :	71
5.2	Conciergerie et entretien.....	71
	Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	73
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	74
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	75
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	75
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets	76
	Recommandations :	76
5.3	Gestion de l'énergie	77
	Plan de gestion de l'énergie.....	78
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	79
	Recommandations :	79
5.4	Santé et sécurité.....	80

	Gestion de la santé et de la sécurité.....	81
	Recommandation :.....	82
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	83
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	84
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	85
	Recommandation :.....	85
5.6	Gestion de la construction	85
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	86
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	86
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	87
	Annexes	88
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	88
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	88
	Portée de l'Examen opérationnel.....	88
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	89
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	92
	Limites de l'Examen.....	92
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	93

Résumé

Le présent rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Keewatin-Patricia District School Board (le conseil scolaire) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de la firme PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 15 septembre 2009, a duré trois jours.

Introduction

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

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

En matière de rendement des élèves au niveau secondaire, les résultats du conseil scolaire révèlent une constante amélioration depuis 2002-2003. Dans certaines matières les résultats du conseil scolaire ont décliné depuis 2005-2006 au niveau élémentaire, et ils demeurent sous la moyenne provinciale. L'accent que met le conseil sur le rendement des élèves permettra d'améliorer 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.

Gestion et administration du conseil scolaire

Les rôles et les responsabilités des membres de l'administration principale et ceux des conseillères et des conseillers scolaires sont clairement définis dans le modèle de gestion de ces derniers. Il incombe aux 10 conseillères et conseillers scolaires d'établir des politiques générales qui traduisent les valeurs, la vision et l'orientation stratégique du conseil scolaire, alors que l'administration principale est chargée de mettre en œuvre les politiques du conseil scolaire et de gérer ses opérations.

Une relation positive lie l'administration principale, la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires.

Les conseillères et conseillers scolaires ont établi une politique officielle de gestion qui est affichée sur le site Web du conseil scolaire. Les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers reçoivent une formation en orientation avant d'entrer en fonction. De plus, les conseillères et conseillers scolaires sont encouragés à participer aux activités de perfectionnement professionnel organisées par l'Ontario Public Schools Boards' Association (OPSBA). Six mois après leur entrée en fonction, les conseillères et conseillers scolaires nouvellement élus participent à une retraite visant à leur faire mieux connaître le modèle de gestion ainsi que leurs rôles et responsabilités.

Les règlements qui régissent les conseillères et conseillers scolaires dictent notamment leur conduite; le code de conduite des nouvelles conseillères et nouveaux conseillers scolaires a été élaboré par l'OPSBA.

Les conseillères et conseillers scolaires ont établi une politique de planification stratégique de l'amélioration et élaborent un plan stratégique pluriannuel. Il entreprend tous les cinq ans un examen approfondi et une mise à jour de son plan stratégique pluriannuel. Chaque année, l'administration du conseil scolaire élabore un plan opérationnel pour la mise en œuvre des priorités stratégiques des conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire élabore en outre un plan d'amélioration à l'intention des conseillères et conseillers scolaires afin de se conformer aux objectifs du ministère de l'Éducation en ce qui touche le rendement des élèves, l'équité et la confiance du public.

Deux fois par année, soit en février et au début de l'année scolaire, la direction de l'éducation fournit aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a établi un processus complet d'élaboration et d'examen des politiques. L'administration principale indique les exigences pour l'élaboration de politiques se rapportant à son champ de responsabilité particulier, collabore avec les conseillères et conseillers scolaires à l'élaboration et à l'examen des politiques, et veille à leur mise en œuvre.

Le leadership administratif du conseil scolaire est représenté par l'administration principale, qui est composée de la direction de l'éducation et deux de ses adjoints, du surintendant des affaires scolaires, de l'adjointe des communications, de deux directions d'école, du leader pour la réussite des élèves et de la leader pour l'efficacité des écoles.

L'organigramme est affiché sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil scolaire assure la planification de la relève au moyen de ses initiatives stratégiques de leadership. Il a formé le comité directeur du leadership, un comité permanent qui fixe les objectifs stratégiques en matière de leadership et offre un mentorat aux nouvelles administratrices et aux nouveaux administrateurs. Le comité élabore également un programme d'internat de deux ans pour les membres du personnel qui sont intéressés par le leadership scolaire. Le conseil scolaire n'a pas établi de plan de relève officiel.

L'administration principale participe activement à divers comités, tant à l'échelle locale que dans l'ensemble du secteur. L'équipe d'administration principale du conseil scolaire contribue grandement aux initiatives et partenariats communautaires.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan formel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre*. Comme première étape, le conseil scolaire devrait procéder à une collecte de données et définir les compétences et habiletés ainsi que les besoins d'apprentissage professionnel.

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

Le service des ressources humaines a mis en œuvre certaines des principales pratiques :

- Le service des RH a défini des procédures d'embauche pour toutes les catégories de personnel. Même si le recrutement s'effectue au niveau de l'école, le service des RH a instauré un certain nombre de moyens de contrôle centralisé pour veiller au respect des politiques et procédures.
- Pour traiter les questions de négociations collectives, le conseil scolaire a mis sur pied des comités de négociation pour toutes les unités de négociation.

Comme le stipulent les conventions collectives, les comités patronaux syndicaux se réunissent régulièrement.

- Le service des RH appuie activement le perfectionnement professionnel du personnel du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire a automatisé et synchronisé le transfert de données entre l'administration des régimes d'avantages sociaux, le service de la paie et les sociétés externes (c'est-à-dire le RREMO) au moyen d'un accès en ligne.
- Le processus d'affectation du personnel est régi par les prévisions touchant l'effectif, les besoins des élèves, les exigences sur l'effectif des classes, et le respect des conventions collectives (y compris le temps de préparation). Les prévisions concernant l'effectif sont établies à partir de diverses sources de données, notamment les projections de chacune des écoles, l'analyse des tendances historiques, l'analyse des tendances démographiques et les données propres au conseil scolaire.

La politique des conseillères et conseillers scolaires en matière de gestion du rendement du personnel indique que le conseil scolaire doit procéder à l'évaluation du rendement de toutes les employées et de tous les employés permanents. Le service des RH a défini des procédures administratives officielles d'évaluation du rendement de tous les membres syndiqués du personnel du conseil scolaire, et s'affaire actuellement à l'élaboration de celles du personnel non syndiqué à partir des descriptions de tâches révisées. La direction n'a pas établi de mesures disciplinaires officielles au-delà du processus d'évaluation du rendement.

Au conseil scolaire, le signalement des absences est régi par des procédures formelles. La direction a retenu les services de consultants externes pour procéder à l'évaluation des besoins à partir d'une analyse des données et des processus concernant l'assiduité. Le conseil scolaire examinera les possibilités d'un éventuel programme de gestion de l'assiduité, à partir des recommandations du rapport d'évaluation des besoins.

Le conseil scolaire a procédé à une analyse de l'équité salariale des aides-enseignantes et aides-enseignants et des employées et employés de bureau. Pour les membres du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), la convention collective stipule que l'unité de négociation répond aux exigences de l'équité salariale. Le conseil scolaire n'a pas mis à jour le plan d'équité salariale du personnel non syndiqué depuis la fusion de 1998.

Le conseil scolaire retient les services de consultants externes en avantages sociaux, qui revoient régulièrement le régime actuel d'avantages sociaux et négocient de nouveaux régimes. Le conseil scolaire procède tous les deux ans à une vérification du

régime de retraite. La direction ne procède pas régulièrement à une vérification complète pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.

Par le passé, la direction a interrogé le personnel du conseil scolaire dans le cadre de plusieurs sondages sur la santé, la sécurité et le bien-être, le perfectionnement professionnel et la satisfaction du personnel en général.

La direction n'a pas réalisé de sondage confidentiel sur la satisfaction du personnel pour connaître son point de vue sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. Le service des RH élabore actuellement les modalités d'entrevues de fin d'emploi formelles et confidentielles.

Recommandations :

- Le service des RH devrait élaborer un plan annuel du service comprenant des mesures et cibles de rendement pour ses propres buts et priorités, et appuie le rapport annuel sur le rendement. Cette approche permettrait aux membres du personnel de concentrer leurs efforts sur les cibles désignées pour chaque priorité tout au long de l'année, et favoriserait la production de rapports sur les réalisations du service.
- La direction devrait instaurer des procédures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Il faudrait rendre officielles les pratiques disciplinaires progressives actuelles et les communiquer à tous les membres du personnel.
- Le service des RH devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant des politiques et procédures pour les différentes catégories d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait au conseil scolaire d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité, comprenant un renforcement positif des employés, et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
- Le service des RH devrait continuer d'élaborer des procédures officielles d'évaluation du rendement du personnel non syndiqué du conseil scolaire.
- Le service des RH devrait présenter périodiquement à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.
- La direction devrait mettre à jour le plan d'équité salariale du personnel non syndiqué du conseil scolaire.

- La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait continuer d'élaborer des procédures administratives pour les entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'obtenir des données pouvant contribuer à l'élaboration des politiques en matière de ressources humaines, et à l'amélioration des programmes et processus.
- La direction devrait élaborer des politiques et modalités officielles pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.

Gestion financière

Le service des finances a adopté plusieurs des principales pratiques :

- Le service des finances veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives en matière de finances, en offrant une formation officielle ou non officielle au personnel du conseil scolaire.
- La direction garantit la transparence du processus d'élaboration du budget annuel en utilisant à cet effet un modèle standard dans lequel chacune des modifications proposées est consignée et annotée. Le calendrier et le processus d'élaboration du budget annuel sont documentés et clairement communiqués.
- La direction alloue environ 100 000 \$ par année au financement d'un certain nombre d'initiatives décrites dans le plan d'action stratégique. Grâce à cette mesure, le budget respecte les priorités du système. Dans le cadre de l'élaboration du plan d'action stratégique, la direction évalue chaque initiative pour déterminer si elle sera financée selon les codes de budget habituels, ou si d'autres ressources seront nécessaires.
- Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis aux intervenants.
- Les conseillères et conseillers scolaires se sont dotés d'un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.

- La fréquence et la forme des rapports financiers intermédiaires présentés au comité de vérification des conseillères et conseillers scolaires ont été approuvées par ces derniers, qui ont réclamé un rapport de milieu d'exercice plus détaillé et assorti d'explications suffisantes.
- La direction donne une réponse officielle à la lettre de recommandations des vérificateurs externes, et fait rapport au comité de vérification des mesures qui ont été prises.
- Les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire sont regroupées dans un seul établissement financier. Chacune des écoles peut ouvrir un compte dans une autre banque, en raison du choix limité d'institutions financières dans plusieurs régions du conseil scolaire.
- Les conseillères et conseillers scolaires ont établi des politiques d'investissement. Le conseil scolaire examine régulièrement sa gestion des liquidités oisives, pour discerner s'il existe des possibilités de placement sécuritaire offrant un meilleur rendement que les taux bancaires courants.
- Le conseil scolaire a constamment revu ses arrangements bancaires et comparé ses taux avec ceux offerts à d'autres conseils scolaires.
- La direction communique régulièrement au comité de vérification ses résultats en matière de surveillance des activités frauduleuses, et les mesures qu'elle adopte pour prévenir, déceler et réduire les pertes causées par la fraude.
- La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles. L'administration principale présente chaque année aux conseillères et conseillers scolaires un rapport sommaire des collectes de fonds.
- La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner toutes les déclarations annuelles des recettes et des dépenses.
- Les politiques et pratiques d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement.
- Les politiques et modalités concernant l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats sont consignées par écrit et communiquées aux utilisateurs au moyen de séances de formation régulières et d'une surveillance.

- Dans son rôle de facilitateur pour le consortium d'achat du Nord, le conseil scolaire peut, à sa discrétion, offrir aux autres organisations membres la possibilité de participer aux appels d'offres qu'il propose. De plus, le conseil scolaire participe activement au Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO).
- Le conseil scolaire a implanté un logiciel de demande qui appuie le processus de triple rapprochement (bon de commande, réception/facture et inspection) avant de payer les factures.

Le processus annuel de planification opérationnelle du service des finances est en grande partie inspiré des activités et des tâches liées à l'élaboration du budget et des rapports financiers. En plus de ces activités annuelles, le service des finances établit ses priorités, qui font partie du plan annuel d'action stratégique du conseil scolaire. Le service des finances n'élabore pas de plan annuel du service.

Même si la fréquence et la forme des rapports financiers intermédiaires présentés au comité de vérification des conseillères et conseillers scolaires ont été approuvées par ces derniers, la direction devrait envisager la mise en œuvre d'un certain nombre de recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) sur la fréquence et la forme des rapports financiers intermédiaires.

Afin de faire face aux restrictions budgétaires, le conseil scolaire constitue une réserve pour les fonds de caisse. L'utilisation de ces fonds est sujette à l'approbation des conseillères et conseillers scolaires et, chaque année, la direction élabore un plan de gestion de la réserve à leur intention. Les rapports financiers intermédiaires que la direction a préparés pour les conseillères et conseillers scolaires comportent des mesures d'atténuation dans les domaines où des écarts importants sont prévus. La direction ne rend pas compte de tous les risques importants liés au budget et de toutes les mesures d'atténuation. Le surintendant des affaires scolaires et la direction de l'éducation n'ont pas l'obligation de signer les rapports financiers intermédiaires semestriels.

En réalisant périodiquement des vérifications internes dans les écoles, les membres du service des finances ont accru leur expérience et leurs connaissances de ce processus. Le conseil scolaire attend la mise en œuvre d'un modèle de services de vérification interne proposé par le ministère.

Les conseillères et conseillers scolaires ne reçoivent pas de rapports périodiques sur les investissements du conseil scolaire. Il est cependant possible d'en discuter avec eux au moment de la préparation des relevés financiers annuels. La direction ne s'est pas dotée d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

Bien que la direction suive de près toutes les dépenses du conseil scolaire, aucun processus de comptabilité d'engagements n'a été mis en place.

Le conseil scolaire se sert actuellement du paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour régler les factures des sociétés de services publics et payer ses employées et employés et les transporteuses et transporteurs. Le conseil scolaire prévoit étendre l'utilisation des TEF à d'autres fournisseurs.

Recommandations :

- Le service des finances devrait envisager d'améliorer la planification annuelle de son service en élaborant un plan de service distinct qui correspond au plan annuel d'action stratégique du conseil scolaire, et qui intègre les tâches associées à l'élaboration du budget, à la production de rapports financiers, et aux nouveaux projets et initiatives. Le plan du service devrait comprendre des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, et indiquer les responsables des principales activités. Ces mesures permettraient à la direction de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- La direction devrait relever et consigner tous les risques d'importance pendant le processus de planification budgétaire et élaborer des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétés.
- Le conseil scolaire devrait établir une procédure d'approbation des états financiers intermédiaires, et instaurer pour ceux-ci un processus officiel de signature par l'administration principale.
- La direction devrait communiquer périodiquement au conseil scolaire les résultats des activités d'investissement.
- La direction devrait envisager d'établir un processus de comptabilité d'engagements pour contrôler les dépenses dans les limites budgétaires.
- La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
- La direction devrait continuer de maximiser le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour les paiements.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service de gestion des installations a mis en œuvre un certain nombre des principales pratiques :

- Le service de gestion des installations veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures, et qu'il respecte les diverses exigences réglementaires.
- Le service de gestion des installations recueille souvent les commentaires du personnel du conseil scolaire au sujet de ses services. La direction de la gestion des installations engage régulièrement des discussions avec le personnel de conciergerie et d'entretien.
- Par la mise en œuvre d'un processus formel d'inspection appelé *Quality Management Inspection* (Inspection sur la gestion de la qualité), la direction a établi pour les écoles des normes de nettoyage qui comportent un ensemble normalisé de processus et d'outils pour assurer la surveillance, la gestion et la présentation des résultats.
- Le conseil scolaire a retenu les services de consultantes et consultants externes pour l'aider à élaborer un modèle de charge de travail à partir de nombreux facteurs comme l'aménagement, le type d'utilisation, les matériaux de finition et l'utilisation d'appareils de nettoyage.
- Le service de gestion des installations se sert actuellement d'un système électronique d'ordres de travail qui a été créé à l'interne. Celui-ci sera remplacé par un nouveau système en ligne récemment acquis par le conseil scolaire.
- La direction veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations, et elle offre une formation facultative aux membres du personnel actuels et un programme de formation aux nouveaux membres du personnel.
- La direction assure un approvisionnement et une utilisation efficaces des fournitures au moyen d'un stockage mensuel dans chaque école et de distributeurs uniformes pour tous les produits chimiques utilisés en conciergerie. La direction surveille de près la consommation des fournitures de conciergerie dans chaque école.
- La direction a mis en œuvre plusieurs programmes et initiatives d'économie d'énergie, se traduisant par des économies d'énergie mesurables pour le conseil scolaire. Les installations du conseil scolaire ayant subi des rénovations

majeures et les nouvelles écoles sont toutes inscrites au programme écoÉNERGIE de Ressources naturelles Canada (RNCan).

- Les programmes, procédures et politiques du conseil scolaire en matière de sécurité dans les écoles sont coordonnés et supervisés par le coordonnateur du programme *Safe and Supportive Schools* (Écoles sécuritaires et à l'écoute).
- Le conseil scolaire a élaboré son plan d'immobilisations quinquennal et l'a présenté au ministère par le site Web du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Le conseil scolaire présente également au ministère le modèle d'analyse financière des immobilisations.
- Le conseil scolaire encourage activement l'utilisation des écoles par la communauté. La direction organise régulièrement des rencontres avec les municipalités à cet égard.
- La direction a établi un processus officiel lui permettant de surveiller et de contrôler les projets de construction et leurs coûts.

Le service de gestion des installations définit ses priorités annuelles, qui sont inscrites dans le plan d'action stratégique du conseil scolaire. Par contre, à l'heure actuelle, le service n'a pas dressé de plan annuel officiel décrivant ses propres buts et priorités.

La direction élabore un plan d'entretien annuel, et alloue des budgets pour les immobilisations de remplacement, les améliorations mineures et les rénovations. La direction a récemment fait l'acquisition d'un système en ligne pour favoriser l'entretien préventif.

Le conseil scolaire utilise des produits et procédures de nettoyage écologiques dans plusieurs écoles. Les normes et directives provinciales encadrant l'utilisation de produits de nettoyage écologiques permettraient probablement au conseil scolaire d'instaurer ces pratiques dans toutes les écoles.

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'un système de suivi pour les équipements existants et pour son parc de camions d'entretien. Le personnel du service des installations est responsable de l'entretien des véhicules et de l'équipement. Les fournisseurs sont tenus, conformément à leur contrat, d'inspecter périodiquement les pièces d'équipement nouvelles ou de grande dimension.

Le conseil scolaire a récemment procédé à la vérification de la consommation d'énergie dans toutes les installations. La direction en analyse actuellement les résultats et indiquera quelles seront les prochaines étapes de gestion de l'énergie, notamment la création d'un plan de gestion de l'énergie conforme à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*. La direction a signalé que le service de gestion des installations collaborera avec le ou

la gestionnaire de l'environnement du conseil scolaire en vue d'établir des liens avec les programmes de sensibilisation à l'environnement et à la conservation de l'énergie.

La direction reconnaît les avantages potentiels de la Base de données sur la consommation d'énergie de la province, notamment les comparaisons de ses données avec celles avec d'autres conseils scolaires. À l'heure actuelle, la plupart des données sur la consommation d'énergie du conseil scolaire proviennent des factures des services publics et sont entrées manuellement. Le conseil scolaire ne reçoit pas de facture consolidée des services publics.

Le service des ressources humaines est responsable des politiques et des procédures du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité au travail. Le manuel des procédures du service des RH décrit les procédures qui régissent, dans le milieu scolaire, les comités de santé et de sécurité au travail, les formulaires et rapports d'inspection et les formulaires de rapports d'incident. Les politiques et procédures en matière de santé des élèves sont conformes aux exigences de la loi. Le conseil scolaire a aussi commencé à préparer un plan de lutte en cas de pandémie. Il n'existe toutefois, pour l'ensemble du système, aucun plan ni stratégie qui corresponde aux politiques et procédures du conseil scolaire en matière santé et de sécurité.

Recommandations :

- Le service de gestion des installations devrait envisager d'améliorer la planification annuelle de son service en élaborant un plan de service distinct qui correspond au plan annuel d'action stratégique du conseil scolaire. Le plan du service devrait comprendre des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, et indiquer les responsables des principales activités. Cette mesure permettrait à la direction de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- La direction devrait continuer d'accroître son utilisation de produits de nettoyage écologiques et élaborer une politique et des procédures administratives officielles d'écopropriété conformes aux directives du ministère. Le conseil scolaire devrait aussi envisager d'élaborer une politique ou stratégie d'éducation environnementale qui encadrerait ses activités de gestion environnementale.
- La direction devrait établir un plan d'entretien et de réfection pluriannuel comprenant le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et à leurs intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
- La direction devrait dresser un inventaire des principaux équipements dont se sert le personnel chargé des services de conciergerie et d'entretien. Cette

mesure inspirerait à la direction une plus grande confiance envers les membres du personnel quant à leur utilisation responsable des biens du conseil scolaire.

- À la lumière des résultats de vérification de la gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie intégrant des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- En conformité avec les dispositions de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs de son plan de gestion de l'énergie.
- La direction devrait continuer de faire le suivi des données sur la consommation et les dépenses d'énergie dans les écoles. Ces données serviraient à l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et feraient partie du rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées.
- La direction devrait tenter d'obtenir de chaque service public une facturation consolidée pour toutes les installations du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait aussi envisager d'élaborer une politique ou stratégie d'éducation environnementale pour encadrer les activités de gestion environnementale. La ou le gestionnaire de l'environnement que le conseil scolaire a embauché récemment pourrait se charger de l'élaboration de la politique ou stratégie.
- La direction a déclaré qu'elle préconisait une approche globale de la santé et de la sécurité au travail et de la santé des élèves. Le conseil scolaire devrait élaborer un plan ou une stratégie qui témoigne de ses propres politiques et procédures en matière de santé et de sécurité au travail et de santé des élèves, et qui l'assure de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.
- Pour appuyer la planification des immobilisations, la direction devrait conserver des données exactes et à jour dans le système RECAPP.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Keewatin-Patricia District School Board offre des services d'éducation à près de 5 000 élèves dans 18 écoles élémentaires et 6 secondaires. Le conseil scolaire possède deux bureaux, soit dans les villes de Dryden et de Kenora. Le conseil scolaire exploite également quatre centres de formation pour adultes.

Depuis 2002-2003 et jusqu'à l'exercice 2009-2010, l'effectif du conseil scolaire a diminué de 1 505 élèves, soit environ 24 % dans l'ensemble. Cette tendance est appelée à se poursuivre au cours des prochaines années.

Voici l'organigramme de l'administration principale du conseil scolaire :

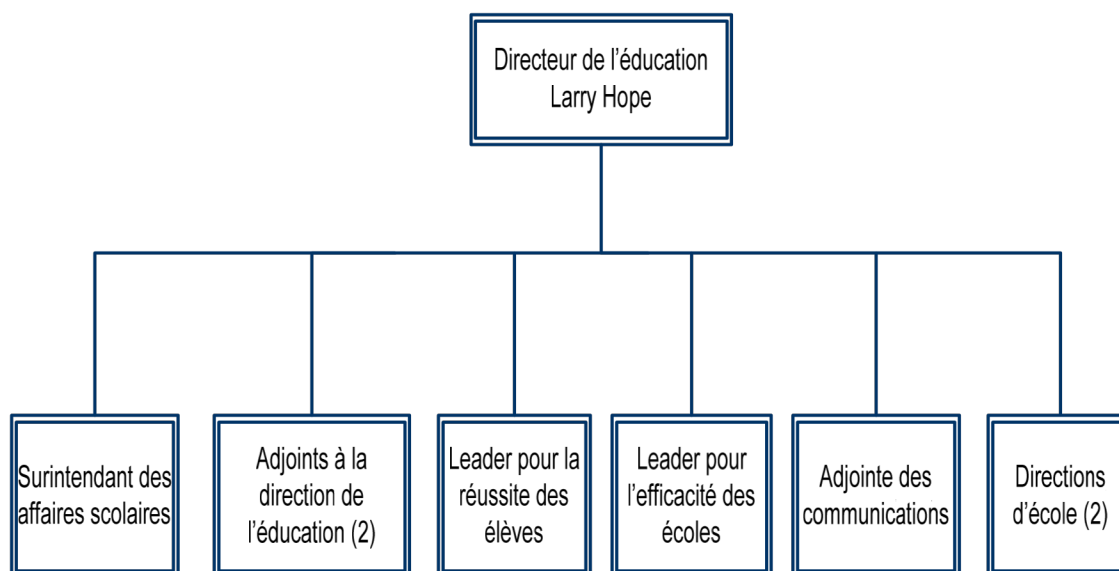


Figure 1

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

L'énoncé de mission du conseil scolaire est le suivant :

« Le Keewatin-Patricia District School Board est déterminé à offrir une excellente formation qui prépare chaque élève à connaître la réussite et à devenir un membre responsable de la société. »

En 2009, les conseillères et conseillers scolaires ont revu leurs priorités stratégiques pour mettre l'accent sur deux aspects à améliorer : le rendement individuel des élèves

et les programmes et ressources qui répondent aux besoins des élèves autochtones. Voici leurs principales stratégies pour favoriser le rendement individuel des élèves :

- S'assurer que les ressources sont consacrées au rendement des élèves;
- Intégrer le Cadre pour l'efficacité des écoles et ses processus au plan continu d'autoévaluation et d'amélioration du système et de l'école;
- Développer les capacités de leadership des employés, de façon à ce que chacun contribue aux objectifs de rendement des élèves;
- En matière de rendement, fonder les décisions sur les pratiques exemplaires et la recherche;
- Diriger les services opérationnels de façon à favoriser des conditions d'apprentissage et des progrès optimaux;
- Intégrer les principes de fonctionnement et les activités de développement du caractère aux pratiques du conseil scolaire;
- Préserver des environnements sécuritaires et favorables dans lesquels les élèves peuvent réussir;
- S'assurer que les installations scolaires appuient les pratiques d'enseignement actuelles;
- S'assurer que la communication fait partie intégrante de toutes les initiatives du conseil scolaire;
- Développer les partenariats existants qui contribuent à la réussite des élèves et en établir de nouveaux;
- Expérimenter et adopter les pratiques innovatrices qui permettent d'atténuer les effets de la distance.

Les conseillères et conseillers scolaires ont établi les stratégies suivantes pour réaliser leur second objectif stratégique, soit de répondre aux besoins des élèves autochtones :

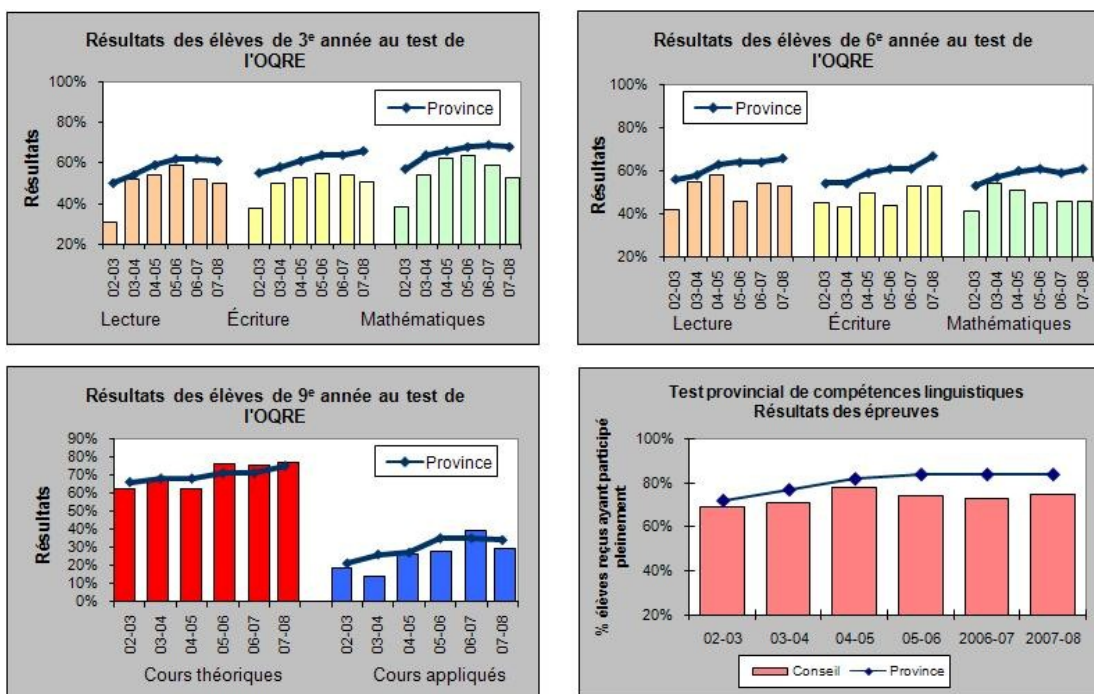
- Fonder les décisions relatives aux programmes autochtones sur les pratiques d'analyse de données;
- Appuyer les programmes scolaires qui tiennent compte de la réalité autochtone;
- Améliorer la communication avec les partenaires autochtones;

- Appuyer les stratégies de recrutement visant à accroître le nombre d'employées et employés autochtones au sein du conseil scolaire;
- Offrir au personnel une formation sur la culture et les styles d'apprentissage autochtones;
- Obtenir des fonds pour soutenir les programmes et ressources d'aide aux élèves autochtones;
- Mettre en application le Cadre d'élaboration des politiques de l'Ontario en éducation des Premières nations, des Métis et des Inuits.

1.3 Rendement des élèves

Depuis 2002-2003, le conseil scolaire a réalisé des progrès dans la plupart des domaines évalués au moyen du processus de l'OQRE. Par contre, les résultats des élèves de 3^e année aux tests de l'OQRE en lecture, en écriture et en mathématiques sont en déclin depuis 2005-2006 et se situent sous la moyenne provinciale. Même si les résultats des élèves de 6^e année en lecture, en écriture et en mathématiques se sont améliorés depuis 2005-2006, ils demeurent en deçà de la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 9^e année révèlent une constante progression, et ont rejoint la moyenne provinciale.

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 tableau suivant montre les principales données financières du conseil scolaire.

Données financières – résumé (Revenus)

Revenus :	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Subventions générales	47 927 778 \$	50 698 423 \$	52 185 738 \$
Impôt local	19 206 244 \$	18 348 985 \$	18 897 545 \$
Revenus du conseil scolaire	9 590 259 \$	8 927 128 \$	7 203 791 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	2 552 005 \$	2 569 276 \$	353 500 \$
Total des revenus	79 276 286 \$	80 543 812 \$	78 640 574 \$

Données financières – résumé (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Dépenses de fonctionnement	70 713 974 \$	71 151 858 \$	75 715 231 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	7 989 150 \$	10 091 422 \$	6 180 328 \$
Virement à/de la réserve	573 161 \$	-699 468 \$	-3 254 986 \$
Dépenses totales	79 276 285 \$	80 543 812 \$	78 640 573 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Gratifications de retraite	1 086 624 \$	1 024 633 \$	934 879 \$
Réserve pour les fonds de caisse	10 819 536 \$	10 618 536 \$	7 589 735 \$
Avantages sociaux	72 085 \$	54 606 \$	35 152 \$
Fluctuations du coût des services publics	336 614 \$	348 389 \$	351 873 \$
Total des fonds de réserve	12 314 859 \$	12 046 164 \$	8 911 639 \$
Réserve pour dépenses de classe	1 552 661 \$	1 606 973 \$	1 233 043 \$
Produits de réserve de disposition - bâtiments scolaires	0 \$	35 213 \$	35 565 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Produits de réserve de disposition - autre	210 411 \$	217 771 \$	219 949 \$
Total des revenus reportés	1 763 072 \$	1 859 957 \$	1 488 557 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	14 077 931 \$	13 906 121 \$	10 400 196 \$

1.5 Principales statistiques du Keewatin-Patricia District School Board

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2008-2009
EQM de l'école de jour – élémentaire	3 763	2 804
EQM de l'école de jour – secondaire	2 618	2 268
Effectif total de l'école de jour	6 380	5 072

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2007-2008
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	51%	94%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	76%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	24,32	22,6
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	60%	100%
Pourc. de classes à années multiples	37%	38%

Personnel

Personnel	2003-04	2007-2008
Enseignantes et enseignants	405	415
Aides-enseignantes et aides-enseignants	118	139
Autres personnes-ressources pour les élèves	57	62
Personnel administratif de l'école	26	28
Personnel de bureau de l'école	41	33

Personnel	2003-04	2007-2008
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	72	70
Autre personnel hors classe	38	39
Total du personnel	758	785
Rapport élèves-enseignant	1:16	1:12
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	118,8	154,7
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	85,4%	89,5%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2007-2008
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	7 013 612 \$	11 077 064 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	8 332 803 \$	10 582 598 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	1 319 191 \$	494 466 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2007-2008
Nombre d'écoles	31	26
Effectif total de l'école de jour	6 380	5 072
Capacité totale (places)	10 014	9 150
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	63,7%	55,4%
Superficie du conseil scolaire (km²)	5 148	5 148
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	10	11

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

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

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

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion et d'administration du conseil scolaire et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires, à l'aide d'un processus consultatif, élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
La direction de l'éducation et l'administration principale élaborent un plan opérationnel annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et comporte des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.	Oui
L'administration principale communique périodiquement ou tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.	Oui

Processus décisionnel

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Oui
Un organigramme des services (accompagné des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil scolaire.	Oui

Relève et développement du talent

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership du ministère, la direction de l'éducation, avec l'appui des RH, a établi un plan officiel de relève et de développement du talent pour améliorer et maintenir les compétences en leadership.	Non

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et ceux de l'administration principale. Les 10 conseillères et conseillers scolaires sont chargés d'établir des politiques générales qui reflètent les valeurs, la vision et l'orientation stratégique du conseil scolaire.

L'administration principale est responsable de la mise en œuvre des politiques des conseillères et conseillers scolaires et de la gestion des opérations du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires renvoient les questions opérationnelles à l'administration principale et ne participent pas au fonctionnement quotidien des écoles et du système.

L'engagement des conseillères et conseillers scolaires en matière de gestion des politiques et ses efforts pour surveiller constamment ses propres pratiques conduisent à une structure de gestion efficace. Une relation positive lie l'administration principale, la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires. Un comité directeur regroupe la direction de l'éducation ainsi que la présidence et la vice-présidence des conseillères et conseillers scolaires. Le comité directeur se réunit toutes les deux semaines pour établir le calendrier des réunions des conseillères et conseillers scolaires, discuter de leurs orientations et aborder les initiatives et questions courantes.

Les conseillères et conseillers scolaires, qui sont chevronnés, améliorent continuellement les connaissances de leur propre rôle et des rôles et fonctions de l'administration du conseil scolaire, au moyen de discussions informelles. Ils ont établi une politique officielle de gestion qui figure sur le site Web du conseil. Les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires reçoivent une formation en orientation avant d'assumer leur rôle. De plus, les conseillères et conseillers scolaires sont encouragés à participer aux activités de perfectionnement professionnel organisées par l'Ontario Public Schools Boards' Association (OPSBA). Six mois après leur entrée en fonction, les conseillères et conseillers scolaires nouvellement élus participent à une retraite visant à leur faire mieux connaître le modèle de gestion ainsi que leurs rôles et responsabilités.

Les règlements qui régissent les conseillères et conseillers scolaires dictent notamment leur conduite; le code de conduite des nouvelles conseillères et nouveaux conseillers scolaires a été élaboré par l'OPSBA. Dans l'attente de l'élaboration d'un modèle pour les conseillères et conseillers scolaires chevronnés par l'OPSBA, ceux-ci établiront leur propre code de conduite.

Les conseillères et conseillers scolaires comptent plusieurs comités permanents, dont le comité de vérification, le comité des finances, un conseil consultatif de l'éducation des Premières nations, un comité consultatif pour l'enfance en difficulté, un comité de participation des parents et un comité consultatif d'examen des installations. Les conseillères et conseillers scolaires ont récemment revu le processus de leur nomination dans les comités afin de mieux tenir compte de leurs champs d'intérêt. Les conseillères et conseillers scolaires expriment leurs préférences pour divers comités, et dans le seul cas où leur nombre excède celui des sièges disponibles dans un comité en particulier dont ils souhaitent devenir membres, ils procèdent à une élection.

En raison de l'étendue géographique du conseil scolaire, les réunions des conseillères et conseillers scolaires ont lieu à divers endroits. Dans le cadre de ces réunions, les conseillères et conseillers scolaires assistent souvent à des présentations organisées par des élèves et des membres du personnel, puis font une visite des écoles.

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire

Les conseillères et conseillers scolaires ont défini leur politique pour la planification stratégique de l'amélioration et élaborent un plan stratégique pluriannuel. Tous les cinq ans, ils entreprennent une révision et une mise à jour approfondies de leur plan stratégique pluriannuel. La révision approfondie est réalisée au cours d'une séance tenue la fin de semaine avec l'administration principale. Les conseillères et conseillers scolaires retiennent parfois aussi les services d'un animateur externe pour les révisions approfondies, et font participer des intervenants de la collectivité.

Chaque année, les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale procèdent à une mise à jour et à un examen général du plan stratégique. À la suite de la récente mise à jour, les conseillères et conseillers scolaires ont réduit de cinq à deux le nombre d'objectifs stratégiques, afin de mieux se concentrer sur le rendement des élèves. Le plan stratégique pour 2009-2013 vise à améliorer le rendement individuel des élèves et à offrir des programmes et ressources qui répondent aux besoins des élèves autochtones. Les conseillères et conseillers scolaires ont défini des stratégies et des indicateurs de rendement pour chaque objectif stratégique.

Chaque année, l'administration du conseil scolaire élabore un plan opérationnel pour mettre en œuvre les priorités stratégiques des conseillères et conseillers scolaires. Ce plan d'action stratégique comprend des démarches, des échéances, des responsabilités et des indicateurs de rendement précis. Le plan d'action stratégique prévoit également des ressources pour certaines démarches précises.

En outre, le conseil scolaire élabore un plan d'amélioration à l'intention des conseillères et conseillers scolaires pour se conformer aux objectifs du ministère de l'Éducation en matière de rendement des élèves, d'équité et de confiance du public. Le plan contient des objectifs précis et mesurables qui sont définis en fonction d'une évaluation complète des besoins. Chaque objectif défini par le plan est accompagné de stratégies de mise en œuvre, d'indicateurs de réussite, d'échéances, de responsabilités et d'un calendrier pour le suivi du contexte actuel. Ce plan d'amélioration contient aussi un plan et un calendrier d'évaluation.

L'administration principale se réunit toutes les deux semaines pour passer en revue les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'action stratégique. Tous les points soulevés par l'administration principale sont discutés par le comité directeur. Deux fois par année, soit en février et au début de chaque année scolaire, la direction de l'éducation présente un rapport aux conseillères et conseillers scolaires.

Processus décisionnel

Les règlements qui régissent les conseillères et conseillers scolaires établissent un processus et un protocole officiels pour établir l'ordre du jour de leurs réunions. Cette tâche incombe au comité directeur. Celui-ci passe en revue les faits saillants et indique les points qui doivent être portés à l'attention du comité plénier.

Le conseil scolaire a établi un processus complet d'élaboration et de révision des politiques. Les conseillères et conseillers scolaires ont défini leur politique de conception, de définition, d'élaboration, d'adoption et de révision des politiques. Ils facilitent tout le processus en choisissant la méthodologie appropriée pour élaborer ou réviser les politiques, les approuver et les adopter en vue de leur application. Parmi les méthodes d'élaboration des politiques, mentionnons la formation de comités spéciaux, la nomination de personnes ou de comités relevant des conseillères et conseillers scolaires et la participation des intervenants concernés. Toutes les politiques des conseillères et conseillers scolaires figurent sur leur site Web.

L'administration principale définit les exigences relatives à l'élaboration des politiques dans ses propres champs de responsabilité, collabore avec les conseillères et conseillers scolaires à l'élaboration et à la révision des politiques, et veille à leur mise en œuvre. L'administration principale définit des procédures opérationnelles pour la mise en œuvre des politiques. Certaines des procédures opérationnelles font partie du document de politique et figurent sur le site Web du conseil scolaire. Les procédures opérationnelles sont communiquées aux membres du personnel du conseil scolaire et intégrés aux manuels de politiques et procédures.

Les conseillères et conseillers scolaires demandent à l'administration principale de rédiger des projets de nouvelles politiques ou des modifications aux politiques existantes et de les soumettre à l'examen du comité plénier. Pour certaines politiques, les conseillères et conseillers scolaires peuvent demander des avis additionnels auprès de sources externes.

Les conseillères et conseillers scolaires ont établi un cycle quinquennal de révision de toutes les politiques. Chaque politique est marquée de la date de sa dernière et de sa prochaine révision. Les politiques sont révisées un an après leur adoption, et passent ensuite au cycle quinquennal de révision. La révision d'une politique en dehors du cycle d'examen peut avoir lieu à l'instigation de l'administration principale, de conseillères ou conseillers scolaires en particulier ou d'intervenants du secteur communautaire. La supervision du cycle d'examen des politiques est confiée à l'adjointe ou l'adjoint administratif de la direction de l'éducation.

Les conseillères et conseillers scolaires collaborent activement avec des intervenants externes à l'élaboration de nouvelles politiques. Les conseils d'écoles examinent les nouvelles politiques qui se rapportent directement aux parents, aux élèves et au grand

public avant leur approbation par les conseillères et conseillers scolaires. Dans certains cas, les commentaires de partenaires offrant des bourses de scolarité et d'organismes externes sont sollicités.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le leadership administratif du conseil scolaire est assumé par l'administration principale, composée de la direction de l'éducation, de deux adjoints à la direction de l'éducation, du surintendant des affaires scolaires, de l'adjointe des communications, de deux directions d'école, du leader pour la réussite des élèves et de la leader pour l'efficacité des écoles.

Les rôles et responsabilités des adjoints à la direction de l'éducation sont équivalents à ceux des surintendants de l'éducation. Le surintendant des affaires scolaires dirige les services opérationnels du conseil scolaire. Les fonctions suivantes relèvent du surintendant des affaires scolaires : le gestionnaire des finances, le gestionnaire de systèmes informatiques, le gestionnaire des installations, le gestionnaire des ressources humaines et le gestionnaire du transport.

L'organigramme est affiché sur le site Web du conseil scolaire. On y trouve également les coordonnées des principaux membres du personnel du conseil scolaire.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire reconnaît la nécessité de prévoir à moyen terme les départs à la retraite des membres de l'administration principale. Le conseil scolaire élabore la planification de la relève par des initiatives stratégiques de leadership. Le comité directeur du leadership au conseil scolaire est un comité permanent qui fixe les objectifs stratégiques en matière de leadership et offre des services de mentorat aux nouveaux administrateurs. Le comité élabore un programme d'internat de deux ans pour les membres du personnel qui sont intéressés par le leadership scolaire. Le conseil scolaire s'est efforcé d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Le conseil scolaire n'a pas établi de plan de relève officiel.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire a prouvé que sa gestion des responsabilités (que ce soit directement ou par l'intermédiaire de ses comités) demeure en tout temps ouverte et transparente. L'administration du conseil scolaire et les conseillères et conseillers scolaires collaborent activement avec les conseils d'écoles, les organismes autochtones et les partenaires offrant des bourses de scolarité. Chaque secteur de fréquentation du conseil scolaire (Red Lake, Kenora et Dryden) a son comité de participation des parents, qui sert de courroie de transmission entre les conseils d'écoles, la collectivité

et les conseillères et conseillers scolaires. Les comités de participation des parents s'occupent de divers sujets de préoccupation et favorisent l'échange de renseignements entre les conseils d'écoles.

L'administration principale participe activement à divers comités, tant au niveau local que dans l'ensemble du secteur. L'équipe d'administration principale du conseil scolaire joue également un rôle important dans les initiatives et partenariats de la collectivité.

Par exemple, la direction de l'éducation fait partie du comité des conseils scolaires du Northern Ontario Education Leaders (NOEL), du comité de révision du modèle de financement du Council of Ontario Directors of Education (CODE), de l'Équipe de l'Initiative de développement du caractère dans la région du Nord-Ouest de l'Ontario, et du Programme des chefs de file mondiaux de l'éducation.

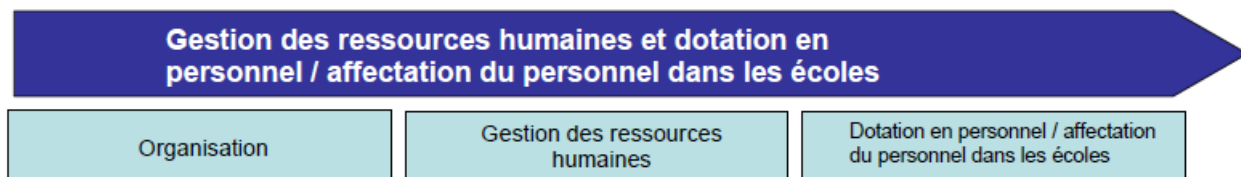
Le surintendant des affaires scolaires siège au conseil d'administration du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE), au Council of Senior Business Officials committee (COSBO), au comité des finances de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), et au comité consultatif de conseil scolaire du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO).

Le responsable de l'Initiative de leadership en matière de soutien aux élèves est l'un des adjoints à la direction de l'éducation. Par l'intermédiaire du CODE, l'adjoint à la direction de l'éducation qui est responsable de l'éducation de l'enfance en difficulté participe à un projet de projet de recherche dans ce domaine, et il collabore à la stratégie provinciale du CODE appelée Recrutement de talents et relève pour le leadership.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan formel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre*. Comme première étape, le conseil scolaire devrait procéder à une collecte de données et définir les compétences et habiletés ainsi que les besoins d'apprentissage professionnel.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des RH et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction des RH s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent la politique en matière de ressources humaines.	Oui
La direction des RH veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des RH.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des RH du conseil scolaire fait partie des services opérationnels. Dans le cadre du processus annuel de planification opérationnelle, le service des RH définit les grandes priorités et des indicateurs de réussite généraux, des échéances et des responsabilités. Les priorités des RH inscrites dans le plan annuel d'action stratégique sont conformes au plan stratégique des conseillères et conseillers scolaires. Les priorités de la fonction des ressources humaines pour 2009-2010 sont les suivantes :

- Poursuivre la planification et la sensibilisation à la lutte en cas de pandémie, par les mesures et la surveillance que justifieront les circonstances;
- Réviser et élaborer des programmes de façon à répondre aux exigences des nouvelles normes des lois sur l'accessibilité;
- Compléter la description des postes non syndiqués;
- Mettre en ligne la formation sur le SIMDUT pour les employés;
- Créer un ensemble de présentation pour le recrutement d'enseignantes et enseignants autochtones.

En plus de définir les priorités du plan annuel d'action stratégique, le service des RH élabore un document de planification annuelle qui décrit les tâches et précise les responsabilités. Le document est rédigé par l'ensemble du personnel des RH au cours d'une séance de planification d'une journée tenue en septembre ou en octobre. Le processus de planification annuelle du service des RH peut être amélioré par l'établissement d'objectifs et d'indicateurs précis et mesurables pour les principales tâches, et par la définition d'un modèle de compte-rendu des progrès réalisés tout au long de l'année.

Le service des RH n'a pas réalisé de sondage de la satisfaction du personnel récemment, quoiqu'il ait mené un sondage sur le bien-être des employés en 2006.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le surintendant des affaires scolaires est responsable du service des RH du conseil scolaire. La direction du service des RH est constituée de la ou du gestionnaire des ressources humaines et de trois agentes ou agents des ressources humaines.

La structure et les liens hiérarchiques du service sont mis en évidence par l'organigramme du conseil scolaire. Cet organigramme est présent sur le site Web du conseil scolaire et comprend les coordonnées des principaux membres du personnel du service des RH.

Le service des RH publie des descriptions de travail officielles. Les membres du personnel du service des RH n'ont pas de qualifications reconnues en ressources humaines. Ils se qualifient en fonction de la description de travail, sur la foi de leur expérience et de leurs qualifications antérieures. De plus, deux des agents des ressources humaines ont obtenu un certificat en gestion des ressources humaines du conseil scolaire et un autre suit un programme de certificat en santé et sécurité au travail.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est responsable de la mise en œuvre des politiques du conseil scolaire en ce qui touche l'embauche et le recrutement, l'évaluation du rendement et la santé et la sécurité des employés. Le manuel de procédures du service des RH, qui contient un ensemble de procédures administratives (avec leurs dates de révision), est offert à tous les membres du personnel du conseil scolaire en version papier ou électronique.

Les membres du personnel du service des RH assurent un suivi quant au respect des politiques en collaborant étroitement avec les directions d'école et en instaurant des mesures de contrôle centralisées. Le service des RH forme régulièrement le personnel sur les nouvelles politiques et procédures, et l'informe par voie électronique des révisions apportées à celles en vigueur. Le service des RH dirige la formation du personnel de secrétariat lors des séances de formation annuelles. Les directions d'école et directions adjointes nouvellement nommées reçoivent une copie du manuel du service des RH. Le service des RH informe également le personnel des révisions aux politiques et procédures à un séminaire annuel du SCFP et aux réunions habituelles des comités patronaux-syndicaux. La direction devrait continuer à veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des RH en offrant régulièrement des séances de sensibilisation aux politiques et des séances de formation et de perfectionnement professionnel.

Recommandation :

- Le service des RH devrait élaborer un plan annuel du service comprenant des mesures et cibles de rendement pour ses propres buts et priorités, et qui appuie la production de rapports annuels sur le rendement. Cette approche permettrait aux membres du personnel de concentrer leurs efforts sur les cibles désignées pour chaque priorité tout au long de l'année, et favoriserait la production de rapports sur les réalisations du service.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des RH et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Recrutement et embauche du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques de recrutement et les procédures administratives sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	Oui
Les politiques d'embauche et les procédures pour les divers groupes d'employés sont harmonisées, et les gestionnaires du conseil scolaire en ont pris connaissance.	Oui

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction des RH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Non
Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire.	Oui

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les données sur le personnel sont automatiquement synchronisées entre le conseil scolaire et les sociétés externes (c.-à-d. les données du RREO, d'OMERS et des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire).	Oui
Des politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

Surveiller la satisfaction du personnel

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

Recrutement et embauche du personnel

Le service des RH utilise le site *Web Emplois en éducation* pour procéder au recrutement de personnel enseignant et de certains membres du personnel non enseignant. Le conseil scolaire publie aussi des annonces dans les journaux locaux, et sur le site Web du conseil scolaire. Compte tenu des résultats du recrutement au cours des dernières années, les représentants du conseil scolaire n'ont participé qu'à une seule foire de l'emploi, à l'Université Lakehead. La direction a fait remarquer qu'il est difficile de trouver des candidates et candidats qualifiés dans certaines régions éloignées du conseil scolaire, surtout pour des postes d'enseignante ou enseignant suppléant. De plus, les candidates et candidats qualifiés ne sont pas assez nombreux pour les postes d'enseignement des langues secondes (langues autochtones et français).

Le service des RH a établi des procédures d'embauche pour tous les groupes d'employées et d'employés, qu'il a publiées dans un manuel. Les membres du personnel du service des RH se chargent d'annoncer et d'afficher à l'interne tous les postes à pourvoir. Toutes les candidatures à ces postes sont soumises directement au service des RH. Même si l'embauche se fait au niveau de l'école, le service des RH a mis en place un certain nombre de mesures de contrôle centralisées pour veiller au respect des politiques et procédures du conseil. Les entrevues avec les candidates et candidats sont réalisées par au moins deux membres du personnel, dont au moins une directrice ou un directeur d'école ou une superviseure ou un superviseur. Dès qu'une candidate ou un candidat est choisi, et avant qu'une offre d'emploi soit proposée, la directrice ou le directeur d'école ou la superviseure ou le superviseur doit obtenir une

confirmation verbale du choix de la part du service des RH et remplir un formulaire de recommandation d'embauche.

Les procédures du conseil scolaire décrivent le processus d'embauche des nouvelles employées et nouveaux employés occasionnels. Lorsqu'il faut annoncer un nouveau poste occasionnel, les directions d'école en avisent le service des RH. Celui-ci conserve un dossier des candidatures qui sont soumises à l'examen du comité central d'embauche du personnel. Le processus de sélection des nouvelles candidates et nouveaux candidats est établi par le service des RH, en consultation avec le comité central. Les candidatures pour les postes occasionnels sont étudiées par le service des RH, puis soumises à la représentante ou au représentant du comité central d'embauche du personnel qui s'occupe du secteur de fréquentation concerné. Le comité central mène les entrevues et vérifie les références des candidates et candidats avant de recommander leur embauche. L'approbation verbale du service des RH n'est pas nécessaire avant la présentation de l'offre d'emploi.

Lorsque des directions d'école constatent le besoin d'enseignantes et enseignants suppléants à long terme, elles en informent le service des RH, qui affiche les postes à l'interne et leur soumet directement les candidatures. Celles-ci peuvent nommer une enseignante ou un enseignant suppléant en attendant que le poste soit pourvu. Les directions d'école sont tenues de fournir au service des RH des précisions sur ces nominations au moyen du formulaire de recommandation d'embauche. Une fois la période d'affichage expirée, la direction d'école doit examiner toutes les candidates et tous les candidats qui se trouvent sur la liste courante d'enseignantes et enseignants suppléants qualifiés. La direction a signalé qu'il est possible d'omettre l'entrevue, avec l'approbation de la ou du gestionnaire des ressources humaines, lorsque la direction d'école connaît bien toutes les candidates et tous les candidats.

Le service des RH a mis au point, pour les processus d'embauche de tous les groupes d'employés, des trousseaux contenant des formulaires et des modèles normalisés, ainsi que des questions d'entrevue. Toute nouvelle embauche nécessite deux vérifications des références et une vérification d'antécédents criminels.

Relations de travail

Pour traiter les questions de négociation collective, le conseil scolaire a mis sur pied des comités de négociation pour chaque unité de négociation. Ont également lieu les réunions ordinaires des comités patronaux-syndicaux établis par les conventions collectives, auxquelles fait exception la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario.

La communication avec les syndicats est ouverte, grâce aux pratiques tant formelles qu'informelles. La ou le gestionnaire des ressources humaines participe à toutes les réunions des comités patronaux-syndicaux. Les adjoints à la direction de l'éducation

(surintendantes de l'éducation) prennent part à certains aspects des réunions des comités patronaux-syndicaux. Les deux agentes ou agents des ressources humaines siègent aux comités, selon leur champ de responsabilité.

L'approche du conseil scolaire consiste également à résoudre rapidement et efficacement les questions liées au travail. Les membres du personnel du service des RH appuient les directions d'école, leur prodiguent des conseils et s'emploient à résoudre les éventuels griefs. Le processus de grief des membres syndiqués est décrit dans les conventions collectives. Le conseil scolaire n'a que peu de griefs non réglés.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Les conseillères et conseillers scolaires ont établi sur la gestion du rendement du personnel une politique assortie de lignes directrices. La politique oblige le conseil scolaire à évaluer le rendement de toutes ses employées et tous ses employés permanents.

La direction, par l'intermédiaire du service des RH, a défini des procédures administratives officielles d'évaluation du rendement pour tous les membres syndiqués du personnel du conseil scolaire. S'inspirant des descriptions de travail révisées, le service des RH élabore actuellement des procédures pour évaluer le rendement du personnel non syndiqué. L'établissement de procédures pour évaluer le rendement du personnel non syndiqué fait partie de la contribution du service des RH au plan d'action stratégique de 2009-2010.

Le service des RH a établi, pour tout le personnel non enseignant, un processus officiel d'évaluation probatoire. Le service des RH a mis au point un rapport standard qui est envoyé par courriel à la superviseure ou au superviseur concerné. Le message électronique contient en pièce jointe une convocation de réunion, qui met à jour le calendrier de la superviseure ou du superviseur et de l'agente ou agent des ressources humaines, et rappelle la date de tombée du rapport d'évaluation. Le personnel du service des RH veille à l'achèvement des évaluations probatoires.

Conformément au document du ministère intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue ses enseignantes et enseignants chevronnés tous les cinq ans. Le nouveau personnel enseignant est évalué au cours de la première et de la deuxième année dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Le service des RH assure le suivi des évaluations de rendement des enseignantes et enseignants et il rappelle aux directions d'école les évaluations prévues au début de chaque année.

La procédure d'évaluation du rendement des aides-enseignantes et aides-enseignants énonce qu'après un cycle initial d'évaluation du rendement d'une durée de trois ans, les

aides-enseignantes et aides-enseignants seront évalués en fonction des résultats de l'évaluation initiale, comme suit :

- Exemplaire, répond aux attentes – revoir dans cinq ans;
- Inférieur aux attentes dans au moins 50 % des domaines – revoir au plus tard dans un an, selon ce qui est prévu dans le plan d'amélioration;
- En suivi – revoir dans trois mois (accompagner d'un plan d'amélioration).

L'évaluation du rendement des aides-enseignantes et aides-enseignants nouvellement nommés, qui a lieu pendant leur première année en poste, relève des directions d'école. Le conseil scolaire entreprend actuellement le cycle initial d'évaluation du rendement de toutes les aides-enseignantes et de tous aides-enseignants, qui dure trois ans.

Le service des RH passe actuellement en revue les procédures antérieures d'évaluation des gestionnaires. Il a aussi récemment mis au point des procédures d'évaluation de rendement du personnel de bureau et de la bibliothèque, dont le cycle initial est d'une durée de trois ans. Les membres du personnel de bureau et de la bibliothèque seront évalués en fonction des résultats de l'évaluation initiale, comme suit :

- Exemplaire, répond aux attentes – revoir dans cinq ans;
- Inférieur aux attentes dans au moins 50 % des domaines – revoir au plus tard dans un an, selon ce qui est prévu dans le plan d'amélioration;
- En suivi – revoir dans trois mois (accompagner d'un plan d'amélioration).

Par suite de la dernière ronde de négociations, le conseil scolaire a récemment révisé les procédures d'évaluation du rendement du personnel de conciergerie et d'entretien. Les procédures prescrivent un calendrier d'évaluation initial de trois ans pour le rendement de tous les membres du personnel de conciergerie et d'entretien dont le travail n'a pas été évalué depuis trois ans. L'évaluation du rendement sera complétée par la ou le superviseur de la région, en consultation avec la direction d'école ou avec la ou le concierge en chef. Pour le cycle initial d'évaluation du rendement d'une durée de trois ans, la procédure prescrit un des trois résultats suivants :

- Solides compétences – revoir dans cinq ans;
- En développement – revoir d'ici un an;
- En suivi – revoir dans trois mois (accompagner d'un plan d'amélioration).

Le processus d'évaluation du rendement des directions d'écoles et des directions adjointes relève des surintendantes et surintendants de l'éducation.

La direction a fait remarquer que, pour les groupes d'employés syndiqués, les procédures d'évaluation du rendement et les documents à l'appui ont été élaborés en consultation avec l'unité de négociations. La direction a également souligné que la politique du conseil scolaire en matière d'évaluation du rendement sera révisée de façon à refléter les modifications apportées aux procédures d'évaluation du rendement, et pourra comporter un processus écrit de cessation d'emploi.

Le personnel du service des RH assure manuellement le suivi des évaluations du rendement, sur une feuille de calcul électronique Excel. Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un système électronique pouvant assurer le suivi des évaluations du rendement et aviser les superviseurs des évaluations en cours.

La direction ne dispose d'aucune procédure disciplinaire écrite et officielle autre que le processus d'évaluation du rendement. Le conseil scolaire s'est doté de lignes directrices sur le harcèlement en milieu de travail.

Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du personnel de bureau et du personnel de la bibliothèque. Le personnel du service des RH organise une journée annuelle de formation pour ce groupe d'employés. À l'occasion d'autres journées pédagogiques qui se déroulent en cours d'année scolaire, le service organise aussi des ateliers régionaux sur certains aspects particuliers.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant de dégager et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme, ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration et à la mise en place d'une stratégie cohésive et cohérente. Ces éléments, combinés aux programmes de bien-être du personnel et aux initiatives en matière de retour au travail, constituent le fondement d'un programme complet de gestion de l'assiduité.

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'un programme officiel de gestion de l'assiduité. Par contre, la direction observe des pratiques cohérentes à cet égard. Le conseil scolaire a établi un programme de travail adapté qui est solidement documenté. Il a retenu les services de consultantes et consultants externes pour procéder à une évaluation des besoins fondée sur l'examen des données et des processus concernant l'assiduité. S'inspirant des recommandations du rapport d'évaluation des besoins, le conseil scolaire examinera les options d'éventuels programmes de gestion de l'assiduité. Le conseil scolaire a désigné les membres du personnel du service des RH qui seront chargés de tous les aspects touchant la santé et la sécurité, les absences, les congés de maladie à long terme, l'invalidité de longue durée, le plan de travail

adapté et la gestion des demandes de prestations à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents au travail (CSPAAT).

Les secrétaires de chaque école sont chargées de saisir les données sur les absences au moyen d'une feuille de calcul. Une des priorités actuelles pour les services des finances et des RH consiste à installer un module du système d'information du service des RH avec lequel les données sur les absences sont saisies directement par le personnel des écoles et des services. Le service des RH ne fournit pas de rapports périodiques sur l'assiduité à l'administration principale.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le service des finances est responsable des fonctions liées à la paie, en collaboration avec le service des RH. La direction utilise des mécanismes de contrôle appropriés (comme l'attestation des renseignements) pour garantir la séparation des responsabilités et l'intégrité du personnel et des données sur la paie. Le service des RH est responsable de la saisie et de la conservation des données démographiques dans le système, alors que le service des finances est chargé de l'examen et de l'approbation des données sur la paie. Le conseil scolaire fait appel à la sous-traitance pour son traitement de la paie.

Le conseil scolaire a établi un comité d'évaluation des postes pour faire la reclassification du personnel non enseignant et non syndiqué. Un agent des ressources humaines transfère chaque année, dans le système du service des RH, les données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO) sur les qualifications du personnel enseignant. Le service des RH confirme que tous les membres du personnel enseignant nouvellement embauchés ou transférés entre des écoles sont en règle auprès de l'OEEO.

Le conseil scolaire a procédé à l'analyse de l'équité salariale entre les aides-enseignantes et aides-enseignants et les employées et employés de bureau. La direction a souligné que, même si les conventions collectives comportent un processus d'analyse de l'équité salariale, ceci ne constitue pas une cause de grief. La convention collective des membres du SCFP précise que l'unité de négociation satisfait aux principes d'équité salariale. Le conseil scolaire n'a pas mis à jour le plan d'équité salariale du personnel non syndiqué depuis la fusion de 1998. Cependant, la direction a complété pour ce groupe d'employés un processus d'évaluation des postes.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le service des RH et le service des finances gèrent en étroite collaboration le régime d'avantages sociaux du conseil scolaire. Le service des RH est responsable de la mise au point du régime d'avantages sociaux collectif, des modifications au régime, et des offres qui s'y rattachent. L'administratrice ou l'administrateur de la paie et des

avantages sociaux est responsable de la gestion des réclamations, de l'inscription des employés, et de la proposition de primes pour le régime d'avantages sociaux du conseil scolaire. Le conseil scolaire retient les services de consultants et consultants externes spécialisés en avantages sociaux pour réviser périodiquement le régime actuel et en négocier de nouveaux. Le 1^{er} septembre 2008, le conseil scolaire a lancé un appel d'offres pour son régime collectif et changé de fournisseurs pour les services de soins médicaux et dentaires.

Le conseil scolaire n'entreprend pas de vérifications indépendantes de la conformité de la compagnie d'assurances au régime d'avantages sociaux. Par contre, la direction reçoit des rapports périodiques des versements des indemnités à chaque groupe d'employés, et fait des comparaisons d'une année à l'autre.

Le conseil scolaire fait intervenir l'unité de négociations dans les décisions relatives aux modifications du régime d'avantages sociaux. Les régimes d'avantages sociaux ont été abordés à la dernière ronde de négociations en 2009. La direction recueille les commentaires au sujet des régimes d'avantages sociaux à la faveur des comités patronaux-syndicaux.

Le transfert des données entre les régimes d'avantages sociaux, la paie et le RREMO est automatisé et synchronisé au moyen d'un accès en ligne. Des rapports sur la paie du personnel sont acheminés au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) chaque jour de paie, par l'agence de traitement de la paie embauchée par le conseil scolaire. Ces rapports comprennent le salaire, les cotisations versées au régime de retraite et les états de service.

Surveiller la satisfaction du personnel

La direction n'a pas effectué de sondage confidentiel sur la satisfaction des membres du personnel pour connaître leur point de vue sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. La direction a réalisé en 2006 une enquête sur le bien-être du personnel, et des sondages sur les activités de perfectionnement professionnel offertes ou préférées par les groupes d'employés de bureau, de la bibliothèque et du SCFP. De plus, en 2002, la direction a réalisé dans le service un sondage sur la satisfaction des directions d'école et des directions adjointes.

Le service des RH a commencé à élaborer une approche et à rédiger un modèle préliminaire pour la réalisation des entrevues de fin d'emploi.

Recommandations :

- Le service des RH devrait continuer d'élaborer des procédures officielles d'évaluation du rendement du personnel non syndiqué du conseil scolaire.

- La direction devrait instaurer des procédures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Il faudrait rendre officielles les pratiques disciplinaires progressives actuelles et les communiquer à tous les membres du personnel.
- Le service des RH devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant des politiques et procédures pour les différentes catégories d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait au conseil scolaire d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité, comprenant un renforcement positif des employés, et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
- Le service des RH devrait présenter périodiquement à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.
- La direction devrait mettre à jour le plan d'équité salariale du personnel non syndiqué du conseil scolaire.
- La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait continuer d'élaborer des procédures administratives pour les entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'obtenir des données pouvant contribuer à l'élaboration des politiques en matière de ressources humaines, et à l'amélioration des programmes et processus.

3.3 Dotation en personnel / affectation

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités du conseil scolaire régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du conseil scolaire et des initiatives du ministère.	Non
Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.	Oui

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.	Oui
Le plan de la direction visant à offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuie sur une analyse des besoins des élèves.	Oui

Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel

Le processus d'affectation du personnel est régi par les prévisions touchant l'effectif, les besoins des élèves, les exigences sur l'effectif des classes, et le respect des

conventions collectives (y compris le temps de préparation). Les prévisions concernant l'effectif sont établies à partir de diverses sources de données, notamment les projections de chacune des écoles, l'analyse des tendances historiques, l'analyse des tendances démographiques et les données propres au conseil scolaire.

Le surintendant des affaires scolaires pilote le processus de planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. Le service des RH collabore étroitement avec lui pour déterminer la dotation du personnel appropriée pour le conseil scolaire. Le surintendant des affaires scolaires se sert d'une feuille de calcul à cette fin, feuille qui sert également à l'affectation du personnel. La feuille de calcul contient des formules pour tous les groupes d'employés. La direction a fait remarquer que la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel est faite de façon méthodique, et que des changements ne surviennent qu'en cas de modification du modèle de financement.

Le conseil scolaire ne s'est pas doté de politiques et procédures officielles pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. Le modèle d'affectation du personnel est approuvé par l'administration principale. La direction présente aux conseillères et conseillers scolaires des rapports mensuels sur les mouvements de personnel, y compris les surplus et les nouvelles embauches.

La direction a souligné que les modèles d'affectation du personnel syndiqué ne font pas partie des conventions collectives.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Dans le cadre du processus d'affectation du personnel, la direction assure la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, comme l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et d'autres orientations du conseil. Les conseillères et conseillers scolaires n'interviennent pas directement dans l'élaboration ou la supervision de l'affectation du personnel.

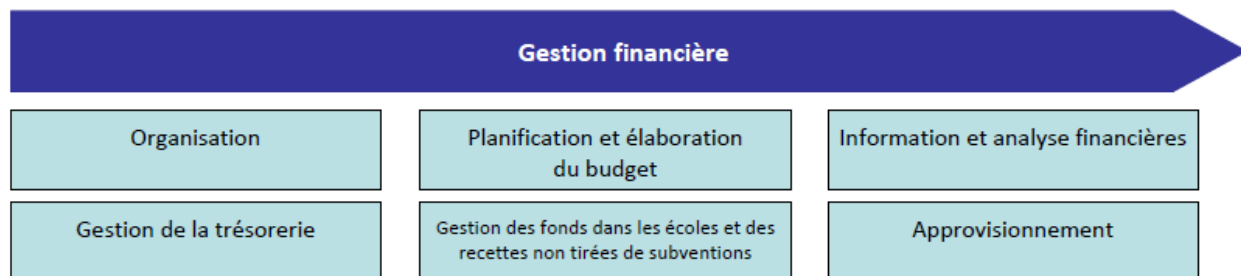
Au début de l'année scolaire, la direction évalue l'effectif réel et procède aux ajustements appropriés de l'affectation du personnel. La direction indique qu'il existe une « banque » de personnel enseignant additionnel pouvant servir aux ajustements au début de chaque année, selon l'effectif réel. Le conseil scolaire conserve également une petite banque d'aides-enseignantes et aides-enseignants pour répondre aux besoins qui se manifestent en cours d'année. La banque fait partie du processus d'élaboration du budget. La direction a fait observer que des changements à l'affectation du personnel sont très rares en cours d'année, sauf pour les aides-enseignantes et aides-enseignants, et au moment de l'examen annuel de l'effectif des classes réalisé en septembre, qui entraîne souvent des augmentations du personnel enseignant.

L'adjoint à la direction de l'éducation (surintendant de l'éducation) de qui relève l'éducation de l'enfance en difficulté demeure le principal responsable de l'affectation des aides-enseignantes et aides-enseignants. La direction a fait remarquer que le conseil scolaire a collaboré étroitement avec l'unité de négociation pour faciliter les ajustements à l'affectation des aides-enseignantes et aides-enseignants lorsque les besoins en éducation de l'enfance en difficulté évoluent.

Recommandation :

- La direction devrait élaborer des politiques et modalités officielles pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil scolaire assure une utilisation efficiente et efficace des ressources fiscales. La gestion financière permet de faire en sorte que le budget annuel soit établi dans les limites des fonds affectés par le ministère et soit conforme aux objectifs en matière de rendement des élèves. Elle permet aussi de faire en sorte que les politiques et modalités financières appropriées soient en place pour gérer ces ressources. Les processus financiers et opérationnels connexes contribuent à un niveau approprié de transparence dans l'affectation du budget aux divers services et l'utilisation qu'ils en font. Ils permettent également de faire en sorte que la présentation des résultats aux conseillères et conseillers scolaires et autres intervenants s'intéressant au conseil scolaire illustre les buts et priorités approuvés relativement au rendement des élèves.

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

4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficacité et l'efficacé de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions, activités et pratiques;

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des finances et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction du service des finances s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent la politique en matière de finances.	Oui
La direction offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières, des séances de formation et de perfectionnement professionnel.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le processus annuel de planification opérationnelle du service des finances est grandement tributaire des activités et des tâches liées à l'élaboration du budget et à la production de rapports financiers. En plus de ces activités annuelles, le service des

finances établit ses propres priorités, qui font partie du plan d'action stratégique annuel du conseil scolaire. Pour chaque mesure particulière, le plan annuel d'action stratégique propose des stratégies de mise en œuvre, des échéances et des indicateurs généraux de réussite. Les priorités actuelles du service des finances sont les suivantes :

- Mise à niveau du système de gestion financière;
- Entrée dans le système iSYS des données sur les feuilles de temps et les absences et les autres données connexes directement par le personnel des écoles;
- Accès direct du personnel aux données du système iSYS sur les congés de maladie et les vacances;
- Augmentation du nombre d'employées et employés recevant leurs talons de chèque de paie par voie électronique;
- Mise en œuvre des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du ministère pour les achats;
- Augmentation du nombre de fournisseurs payés par transfert électronique de fonds (TEF).

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service opérationnel est responsable des fonctions liées aux finances du conseil scolaire. La direction du service des finances est constituée du surintendant des affaires scolaires et de la gestionnaire des finances. Le service des finances comprend également l'administratrice de la paie et des avantages sociaux, la responsable des achats et des comptes créditeurs, la technicienne en comptabilité, et 7,5 ETP commis affectés à la paie, aux comptes débiteurs et créditeurs et aux achats.

L'organigramme du conseil scolaire, de même que les coordonnées des principales personnes ressources, sont affichés sur le site Web. L'organigramme met en évidence la structure du service opérationnel et ses liens hiérarchiques. Chaque poste du service des finances est assorti d'une description de travail officielle, et certaines d'entre elles font actuellement l'objet d'une révision par le service des RH. Les membres du personnel chargés des fonctions liées aux finances possèdent les qualifications professionnelles nécessaires de même qu'une expérience de travail pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service opérationnel s'est doté de politiques pour les achats, les dépenses du personnel, les investissements, la prestation de services aux élèves non résidents, et le

transport. Ces politiques sont affichées sur le site Web du conseil. Le service opérationnel a élaboré des procédures en relation avec les services des opérations commerciales qui sont accessibles à tous les membres du personnel du conseil scolaire sur le site des ressources partagées, avec les modèles et formulaires connexes. Les politiques et procédures liées aux services des opérations commerciales sont élaborées et révisées en fonction du cycle d'examen.

Le service des finances offre aux directions d'école et aux secrétaires des séances officielles de formation sur les politiques et procédures financières. Une formation et des conseils sont offerts de façon informelle aux gestionnaires des autres services. Les membres du service des finances offrent aux membres du personnel des écoles une formation et un soutien ponctuels au moyen d'un accès à distance aux ordinateurs. Les membres du service des finances donnent une séance de formation pratique d'un jour aux nouveaux membres du personnel. Le service des finances a rédigé plusieurs manuels complets sur certains logiciels et procédures.

Les membres du service des finances procèdent périodiquement à des vérifications internes de l'exploitation des écoles, notamment la gestion de la petite caisse, les comptes des activités de financement et les dépenses. Ces vérifications internes donnent au personnel de l'école la possibilité d'en apprendre davantage sur les politiques et procédures administratives du domaine des finances.

Recommandation :

- Le service des finances devrait envisager d'améliorer la planification annuelle de son service en élaborant un plan de service distinct qui correspond au plan annuel d'action stratégique du conseil scolaire, et qui intègre les tâches associées à l'élaboration du budget, à la production de rapports financiers, et aux nouveaux projets et initiatives. Le plan du service devrait comprendre des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, et attribuer les responsabilités des principales activités. Ces mesures permettraient à la direction de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de planification et d'élaboration du budget et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Processus d'élaboration du budget annuel

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, notamment la direction (de concert avec les directrices et directeurs d'école), les conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Oui
La direction a adopté une approche intégrée (tant au niveau des écoles que du conseil scolaire) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette dernière oriente le processus d'élaboration du budget.	Oui
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui
Les dépenses de dotation en personnel sont comparées à celles de conseils scolaires semblables et au modèle de financement pour une utilisation efficace des ressources.	Oui

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

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

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	Oui

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire n'a pas établi un processus officiel d'élaboration du budget. Par contre, il fait parvenir à son personnel et aux conseillères et conseillers scolaires un calendrier budgétaire annuel détaillant les principales échéances.

Le processus d'élaboration du budget débute en février, avec le lancement des projections quant à l'effectif de l'école de jour. En se fondant sur les projections en matière d'effectif et les affectations de personnel, le surintendant des affaires scolaires préside l'élaboration du budget salarial. Les directions d'école lui transmettent les données sur les changements prévus à l'effectif. Les projections quant à l'effectif et le processus d'affectation du personnel se poursuivent jusqu'à la fin avril, moment où les projections et les sommes allouées pour le personnel sont analysées par l'administration principale. La direction a souligné que les prévisions du personnel du conseil scolaire quant à l'effectif se sont avérées exactes et fiables. Pour faciliter la préparation du budget des salaires et avantages sociaux, le conseil scolaire s'est servi de comparaisons officieuses des coûts de la dotation en personnel avec d'autres conseils scolaires.

Entre février et mars, les services présentent leurs demandes de financement. Sur une feuille de calcul, le service des finances fournit un modèle d'élaboration du budget à tous les membres du personnel qui sont responsables du budget d'un service ou d'un programme. Les versions préliminaires du budget des services sont fondées sur l'examen des résultats de l'année précédente et les tendances historiques, ainsi que sur les éléments de coût récurrents, comme les frais de services d'utilité publique et les augmentations de salaires et traitements déjà négociées. L'emploi du modèle standard d'élaboration du budget garantit un haut degré de transparence pour ce processus, du fait que l'on inscrit et annote chacune des modifications proposées.

Le surintendant des affaires scolaires présente les modifications qui sont proposées aux versions préliminaires du budget des services, et les soumet à l'administration principale pour analyse. Après cet examen, l'équipe de l'administration principale présente en avril-mai un budget préliminaire au comité des finances des conseillères et conseillers scolaires. En mai, le budget préliminaire est soumis à l'analyse du comité plénier. La direction présente aux conseillères et conseillers scolaires un document sur le budget qui souligne les principaux changements au niveau de l'effectif des élèves et

de la dotation en personnel, et les principales catégories de recettes et dépenses. Cette présentation comprend aussi un aperçu des mesures favorisant l'équilibre budgétaire, et leurs résultats. En juin, le budget est soumis à l'approbation des conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire a entrepris plusieurs examens budgétaires dans le but de réduire les coûts. En 2007-2008, il a procédé à un examen approfondi du budget, et la direction prévoit réaliser en 2009-2010 un examen minutieux du budget des installations.

Par le passé, le conseil scolaire n'a pas ménagé ses efforts pour faciliter la participation des intéressés au processus d'élaboration du budget, au moyen de présentations aux conseils d'écoles et d'un processus de consultations auprès de la collectivité. Cependant, vu l'intérêt limité que la collectivité a manifesté envers ce processus, et en raison de l'étendue géographique à couvrir, le conseil scolaire publie le budget préliminaire sur son site Web.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Pour s'assurer que le budget respecte les priorités du système, la direction alloue environ 100 000 \$ par année au financement d'un certain nombre d'initiatives inscrites au plan d'action stratégique. Dans le cadre de l'élaboration du plan d'action stratégique, la direction évalue chaque initiative pour déterminer si elle sera financée selon les codes de budget habituels existants, ou si des ressources additionnelles seront nécessaires.

Le conseil scolaire constitue une réserve pour fonds de caisse dans le but de faire face aux restrictions budgétaires. L'utilisation de ces fonds doit être approuvée par le conseil. Une fois les états financiers complétés, en janvier, l'administration principale élabore un plan de gestion officiel de la réserve pour le conseil scolaire. Le plan contient une présentation détaillée des postes des fonds de réserve et de leur utilisation recommandée dans le cadre de diverses initiatives en matière d'enseignement, de financement et de services opérationnels. Dans les fonds de réserve faisant l'objet de restrictions internes, le conseil scolaire garde une réserve pour faire face aux fluctuations des prix des services publics. Le plan de gestion de la réserve est approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

Les rapports financiers intermédiaires que la direction a préparés pour les conseillères et conseillers scolaires comportent des mesures d'atténuation dans les domaines où des variations importantes sont prévues.

Recommandation :

- La direction devrait relever et consigner tous les risques d'importance pendant le processus de planification budgétaire et élaborer des stratégies pour atténuer les

risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.

4.3 Information et analyse financières

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'information et d'analyse financières et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.	Non
Des plans de vérification interne sont clairement documentés. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Non
Le conseil scolaire a formé un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	Oui
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil scolaire, et la direction prend des mesures en réponse 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 à temps des renseignements utiles et précis à la direction, au personnel de l'école et aux conseillères et conseillers scolaires. L'actuel système financier est unique parmi les conseils scolaires, et la direction l'a choisi en raison de plusieurs caractéristiques, dont l'emploi d'une plate-forme perfectionnée. La direction a mentionné qu'une version sur le Web de ce système devrait bientôt être disponible. Le système financier est constitué des modules suivants : grand livre général, gestion de la trésorerie, comptes créditeurs, achats, et comptes débiteurs. Le système comporte aussi plusieurs additifs, comme un processus de commande, un émetteur d'avis de paiements par transfert électronique de fonds (TEF), et un outil de production de rapports. Le conseil scolaire a conclu avec le vendeur du logiciel un accord sur l'entretien du système, et l'administratrice ou l'administrateur de base de données du conseil scolaire fournit un constant soutien pour ce qui touche les bases de données.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

La direction prépare deux types de rapports financiers intermédiaires. À l'aide du système financier, les membres du service des finances produisent des rapports financiers mensuels pour tous les services et toutes les écoles. Ces rapports, qui sont envoyés aux usagers par voie électronique, contiennent des renseignements détaillés sur chaque code, les dépenses jusqu'à ce jour et le pourcentage de dépenses. Toutes les transactions intervenues à un poste budgétaire en particulier pendant un mois donné sont accessibles. Le secteur des finances peut également recevoir des demandes ponctuelles de rapports financiers, surtout pour obtenir de l'information au sujet des subventions pour APE.

Le service des finances prépare un rapport financier semestriel pour le comité de vérification des conseillères et conseillers scolaires. Ces derniers ont approuvé la fréquence et la forme de ce rapport, et ont réclamé un rapport de milieu d'exercice plus détaillé et assorti d'explications suffisantes. Le rapport est soumis au comité de vérification et est accessible à toutes les conseillères et à tous les conseillers scolaires. Les données financières sont présentées par grandes catégories de dépenses et de revenus, ce qui permet de comparer les prévisions budgétaires, les dépenses depuis le début de l'exercice, les dépenses prévues à la fin de l'exercice, et les écarts prévus à la fin de l'exercice. Les rapports financiers intermédiaires fournissent au comité de vérification des explications détaillées sur les écarts et les mesures proposées. Si nécessaire, une explication des écarts indique si le pourcentage de dépenses à cette date correspond à ce qui était prévu pour cette période.

Il n'existe pas de processus officiel de signature des rapports financiers intermédiaires semestriels par le surintendant des affaires scolaires ou par le directeur de l'éducation.

La direction devrait envisager la mise en œuvre d'un certain nombre de recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) portant sur la fréquence et la forme des rapports financiers intermédiaires. Les principales recommandations du comité sont les suivantes :

- Établir un cycle de production de rapports au début de l'année et communiquer le cycle proposé aux conseillères et conseillers scolaires en septembre;
- Produire en cours d'année au moins trois rapports selon le même modèle et reprenant les mêmes indicateurs de rendement. La fréquence des rapports en cours d'année devrait correspondre aux dates établies de production des rapports du ministère;
- Intégrer dans le rapport des indicateurs de rendement non financiers (p. ex., l'effectif et la dotation en personnel);
- Expliquer les principaux écarts et tirer une conclusion.

La direction devrait utiliser les modèles standard fournis dans le rapport du Comité sur les rapports financiers intermédiaires.

Vérification

Les membres votants du comité de vérification des conseillères et conseillers scolaires sont la présidence du conseil scolaire, trois conseillères et conseillers scolaires et un membre externe. La vice-présidence, la direction de l'éducation et la direction générale des finances sont des membres d'office non votants. Le membre externe du comité de vérification possède une expertise en finances. Le conseil scolaire a défini le mandat du

comité de vérification, qui consiste notamment à aider les conseillères et conseillers scolaires à s'acquitter de leurs responsabilités quant à la supervision des aspects suivants :

- L'intégrité du processus d'établissement de rapports financiers du conseil scolaire de même que les mesures de contrôle internes mises en place pour respecter les principes de comptabilité;
- L'indépendance et le rendement des vérificateurs externes du conseil scolaire;
- La gestion des principaux risques pouvant nuire à la santé financière du conseil scolaire.

Le comité de vérification se réunit au moins quatre fois l'an, et davantage si nécessaire.

Le comité de vérification participe à des réunions à huis clos avec les vérificateurs externes et révise les rapports du vérificateur. Les vérificateurs externes du conseil scolaire produisent un rapport qui expose l'opinion du vérificateur général sur les états financiers du conseil scolaire. Par le passé, le conseil scolaire n'a pas reçu des vérificateurs une lettre de recommandations précises exigeant de la direction une réponse et des mesures. Cependant, le conseil scolaire a récemment choisi un nouveau cabinet de vérificateurs externes, qui lui a envoyé une lettre de recommandations. La direction a formulé une réponse officielle à la lettre et en a fait rapport au comité de vérification.

Les membres du service des finances procèdent à des vérifications internes des écoles selon un calendrier de quatre ans. La vérification porte sur la carte de crédit pour petits achats, la petite caisse et les comptes des activités de financement. Les écoles sont prévenues deux semaines avant la vérification. Le service des finances a mis au point des listes standard pour procéder aux vérifications. Les résultats et conclusions de la vérification sont passés en revue avec les directions d'école et les secrétaires, et un rapport officiel est présenté à l'administration de l'école. Le service des finances fournit également des rapports vérification aux conseillères et conseillers scolaires. Les membres du service des finances assurent un suivi et offrent une formation sur des aspects particuliers mis au jours lors de la vérification.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait établir une procédure d'approbation des états financiers intermédiaires et instaurer pour ceux-ci des processus officiels de signature par l'administration principale.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la trésorerie et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont judicieux, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et la politique d'investissement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil scolaire à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

Les membres du service des finances du conseil scolaire vérifient quotidiennement le solde des comptes, et le commis aux comptes créditeurs reçoit les relevés à la même fréquence. La technicienne en comptabilité effectue des rapprochements bancaires mensuels, que la ou le gestionnaire des finances approuve.

Les activités de gestion de l'encaisse du conseil sont regroupées dans un seul établissement financier. Le conseil scolaire dispose d'un compte général et d'un compte en devise américaine. Conformément aux exigences des conventions collectives, le conseil scolaire dispose d'au moins 10 comptes pour les congés avec salaire différé, et de sept comptes pour les fonds en fiducie. Chaque école peut ouvrir un compte dans une autre banque, vu le choix limité d'institutions bancaires dans plusieurs régions du conseil scolaire. La dernière soumission du conseil scolaire pour des services bancaires a eu lieu après la fusion de 1998. Le conseil scolaire a constamment examiné ses arrangements bancaires et comparé ses taux avec ceux offerts à d'autres conseils scolaires. La direction a cependant affirmé que les arrangements bancaires actuels se sont avérés les plus avantageux pour le conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires ont établi une politique d'investissements. Le conseil scolaire vérifie régulièrement s'il peut investir ses liquidités oisives dans des placements sécuritaires qui servent des taux plus avantageux que les taux bancaires courants. Les membres du service des finances et le surintendant des affaires scolaires se rencontrent périodiquement pour réévaluer les coûts et les avantages de l'investissement des fonds excédentaires. Pour le moment, le conseil scolaire a confirmé que ses arrangements bancaires répondent aux besoins de sa gestion de l'encaisse. La préparation des états financiers annuels constitue l'occasion de passer en revue les activités d'investissement du conseil scolaire avec ce dernier. Ces activités ne font pas l'objet de rapports périodiques.

Le conseil scolaire n'effectue pas de prévisions des flux de trésorerie à intervalles régulières. La prévision des flux de trésorerie est parfois réalisée de façon ponctuelle. Par exemple, si de nouveaux projets d'immobilisations sont envisagés, le conseil scolaire évalue les flux de trésorerie pour déterminer s'il est nécessaire de prendre des mesures pour les contrôler, dont le recours à la ligne de crédit.

La direction rend compte régulièrement au comité de vérification de sa surveillance des activités frauduleuses, et des mesures adoptées pour prévenir, détecter et atténuer les pertes dues à la fraude. La direction se sert de chèques électroniques nécessitant deux autorisations.

Le conseil scolaire conserve un fonds d'amortissement pour le remboursement des dettes encourues par les conseils scolaire avant la fusion de 1998. Le remboursement des débentures émises avant 1998 est garanti par le ministère. Le conseil scolaire a accumulé une dette importante qui n'est pas entièrement financée. Avant l'introduction du financement des coûts de réparation prohibitifs, le conseil scolaire a achevé deux projets qui se seraient qualifiés pour ce mode de financement. Employant le fonds de renouvellement du conseil scolaire et les économies réalisées au chapitre des opérations, la direction a assuré le service de l'intérêt et du principal des débentures émises pour emprunter le capital des deux projets de consolidation, ainsi que le service

d'autres dettes associées à plusieurs projets de construction et de rénovations majeures. Suite aux modifications de la formule de financement, le conseil scolaire a éprouvé des difficultés croissantes à assurer le service de la dette. Pour y arriver en partie, il a puisé à d'autres sources, comme les revenus de location et la subvention discrétionnaire pour les régions éloignées et les zones rurales. Dès lors, le conseil scolaire a présenté une analyse de rentabilisation au ministère, en réclamant une aide au remboursement de la dette des deux projets de consolidation qui pourraient se qualifier au titre de coûts de réparation prohibitifs. Le conseil scolaire envisage également d'autres scénarios de remboursement, comme le refinancement et le recours aux réserves pour fonds de caisse.

Recommandation :

- La direction devrait communiquer périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement.

4.5 Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions

L'examen des processus de gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions vise à :

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions, et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Gestion des fonds dans les écoles

Principales pratiques liées à la gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles.	Oui

Gestion des recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses	Oui
Le budget du conseil précise les recettes et dépenses pour chaque programme approuvé dans le cadre de l'autre financement des programmes d'éducation. La direction surveille l'activité et veille à ce que les conditions soient respectées.	Oui

Gestion des fonds dans les écoles

Les conseillères et conseillers scolaires ont établi une politique sur les collectes de fonds par les écoles, et le service des finances a élaboré un certain nombre de procédures, formules et modèles normalisés pour ce qui touche la gestion des fonds dans les écoles. Le conseil scolaire se sert du *Guide on School Generated Funds* (Guide sur les fonds générés par les écoles) élaboré par l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO) comme une référence incontournable et comme un guide pour les écoles.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un logiciel de gestion des fonds dans les écoles. Le service des finances constitue le site central d'accès aux renseignements et données du système au sujet des écoles. Le service des finances effectue une vérification périodique des fonds dans les écoles. Les décisions concernant les dépenses des fonds dans les écoles sont prises à leur niveau. Il incombe aux directions d'école de conserver des dossiers financiers exacts et à jour sur les fonds recueillis ou dépensés par l'école. Les membres du personnel de l'école sont tenus de produire des rapports mensuels qui sont examinés par la direction d'école. Les directions d'école présentent un rapport annuel à la direction de l'éducation, dans lequel sont inscrits les montants des fonds recueillis ou dépensés, leur source et leur utilisation. L'administration principale présente chaque année aux conseillères et conseillers scolaires un rapport sommaire des collectes de fonds.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Parmi les principales sources de recettes non tirées de subventions au conseil scolaire, mentionnons les droits de scolarité des élèves non-résidents, les intérêts sur les arriérés des droits de scolarité, et la location des installations (utilisation par la collectivité et locations à long terme).

Le conseil scolaire a élaboré une politique et des modalités officielles pour la prestation de services aux élèves non résidents. Il y a plusieurs années, les droits de scolarité en souffrance atteignaient un montant important pour ce conseil scolaire. Celui-ci est toutefois parvenu à recouvrer la plupart des sommes dues en veillant au respect des politiques et modalités pertinentes, et des calendriers de paiement ont été signés quant au reliquat.

Le conseil scolaire a élaboré une politique et des modalités officielles pour l'utilisation communautaire des installations scolaires, comportant un formulaire de demande et un barème des droits normalisés. Le service de gestion des installations du conseil scolaire régit l'utilisation des installations par la collectivité. Le conseil scolaire encourage activement l'utilisation des installations par la collectivité et organise régulièrement des rencontres avec les municipalités. Il a conclu quelques ententes sur l'utilisation de certaines installations (p. ex., les terrains de soccer). Les ententes comportent des dispositions quant au partage des coûts. Le conseil scolaire envisage de conclure des ententes conjointes ou réciproques plus vastes avec les municipalités.

Les droits d'utilisation des installations par la collectivité sont fixés de façon à couvrir les frais administratifs. Les autres frais sont couverts par la subvention d'utilisation communautaire des installations scolaires. Pour la location à long terme, le gestionnaire des installations se charge de négocier les contrats. Les contrats de location sont établis en fonction du recouvrement des coûts et d'un élément d'immobilisations.

À l'heure actuelle, les demandes d'utilisation par la collectivité sont présentées aux secrétaires des écoles, et approuvées par ces dernières ou par les directions d'école. Les secrétaires remplissent une feuille de calcul normalisée en ligne. La direction a signalé que cette feuille de calcul n'est pas toujours à jour. Les écoles fournissent des rapports semestriels sur l'utilisation de leurs installations par la collectivité. Le conseil scolaire revoit actuellement son système de délivrance de permis et compte travailler avec le conseil coïncident à la mise au point d'un système électronique d'enregistrement.

La direction a défini des procédures pour comptabiliser les diverses subventions APE reçues et en assurer le suivi. Dès la réception d'un contrat signé, le secteur des finances établit un code distinct pour chaque programme. Le leader pour la réussite des élèves ou les adjoints à la direction de l'éducation (surintendants de l'éducation) sont responsables de la gestion des subventions APE. Sur réception des versements d'une

subvention, le service des finances avise les membres du personnel concernés et publie une feuille de calcul indiquant les comptes visés par les subventions. Pour ne faire aucune erreur en établissant les comptes et lors du suivi des subventions, le service des finances entretient une communication continue avec les responsables des programmes. À la fin de l'année, la direction passe en revue chaque subvention APE afin de voir comment les fonds ont été dépensés.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'approvisionnement et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Politiques et modalités

Principales pratiques liées à la chaîne d'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et pratiques d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement.	Oui
Les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui
Les critères d'attribution des contrats ne se limitent pas au coût le plus bas; ils comprennent également le total des frais incombant aux propriétaires, la valeur, la qualité, le rendement du fournisseur, etc.	Oui

Principales pratiques liées à la chaîne d'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil scolaire.	Oui

Participation à des initiatives d'achats groupés

Principales pratiques liées à la chaîne d'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
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
Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, à des centrales d'achats ou à des initiatives d'achats groupés.	Oui

Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à la chaîne d'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les superviseurs ou les chefs de service en assurent la surveillance.	Oui

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

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

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

Principales pratiques liées à la chaîne d'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) avant de payer les factures.	Oui
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Non
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.	Non

Utilisation du transfert électronique de fonds

Principales pratiques liées à la chaîne d'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction maximise le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs.	Non

Politiques et modalités

Le conseil scolaire a établi pour les achats des politiques et directives officielles qui sont affichées sur son site Web.

La politique sur les achats stipule que l'objectif premier du conseil scolaire est d'obtenir la valeur maximale pour les fonds publics engagés au moyen d'un processus qui permet de garantir le traitement équitable de tous les fournisseurs sélectionnés. D'après la politique sur les achats, le conseil scolaire tient compte notamment des indicateurs de valeur suivants : le moment de la livraison, la qualité des biens, les services et les travaux, le coût du risque juridique et les répercussions sur l'éducation éducatives.

Les directives sur les achats traitent des niveaux de pouvoir d'achat, des processus d'appel d'offres et des cartes d'achat.

La direction a signalé que le service des finances rédige actuellement un projet de code de déontologie devant être soumis à l'approbation des conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire collabore avec d'autres conseils scolaires dans le cadre de l'OASBO afin d'assurer la cohérence des normes dans tout le secteur.

Les directives indiquent que les appels d'offres peuvent être affichées publiquement ou diffusées par d'autres moyens, selon les échéanciers, le montant, l'urgence, ou d'autres facteurs. La responsable des achats et des comptes créditeurs peut décider s'il est financièrement judicieux d'annoncer dans les journaux locaux les appels d'offres, les demandes de propositions ou les demandes de prix.

Les directives soulignent également le fait que la responsable des achats et des comptes créditeurs, en collaboration avec les écoles ou services respectifs, a le pouvoir de décider de lancer ou non un appel d'offres cachetées, ou de publier une demande de propositions ou une demande de prix..

Le conseil scolaire compare chaque offre aux accords préalables de la province. Cependant, en raison de la situation géographique du conseil scolaire, les coûts de transport indiqués par les fournisseurs au dossier ne sont pas toujours concurrentiels.

Participation à des initiatives d'achats groupés

En vertu de la politique sur les achats, le conseil scolaire est le facilitateur du consortium d'achat de la région du Nord et, à ce titre, il peut à sa discrétion offrir aux autres organisations membres la possibilité de participer à des appels d'offres qu'il lance lui-même. Le conseil scolaire a agi comme facilitateur d'achats groupés pour des fournitures de bureau, des photocopieurs, des produits d'éclairage et des services de vérification.

Niveaux de pouvoir d'achat

Le conseil scolaire a rédigé une note de service sur les limites aux autorisations d'achat et la sélection des fournisseurs. Cette note prescrit les limites d'autorisation suivantes :

- Conseillères et conseillers scolaires : plus de 2 000 000 \$
- Direction de l'éducation et surintendant des achats : 500 000 \$
- Surintendants de l'éducation et leader pour la réussite des élèves : 100 000 \$
- Directions d'école, gestionnaires de services : 25 000 \$
- Responsables des services, superviseuses ou superviseurs régionaux des installations : 10 000 \$
- Secrétaire de direction, adjointes ou adjoints administratifs : 5 000 \$.

Le conseil scolaire a fixé les limites suivantes :

- 200 \$ et moins – des offres concurrentielles ne sont pas nécessaires. Si possible, il est recommandé de centraliser les petits achats chez un nombre limité de fournisseurs qui acceptent la carte Visa, afin d'encourager les offres de rabais et de meilleurs services au conseil scolaire
- 2 000 – 10 000 \$ – si possible, obtenir des offres concurrentielles verbalement ou par télécopie
- 10 000 – 25 000 \$ – en consultation avec la responsable des achats et des comptes créditeurs, obtenir au moins trois offres écrites
- 25 000 \$ et plus – la responsable des achats et des comptes créditeurs doit officiellement lancer un appel d'offres, une demande de propositions ou une demande de prix.

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

La politique et les directives du conseil scolaire sur les achats contiennent des dispositions concernant l'utilisation de cartes d'achat (cartes de crédit pour petits achats). La convention avec les détenteurs de cartes d'achat est également accessible par tous les membres du personnel dans les dossiers Outlook du conseil scolaire. Le conseil scolaire possède 160 cartes de crédit pour petits achats. La plupart d'entre elles ont une limite de transaction de 2 000 \$. Pour les chefs de services, cette limite est de 3 000 \$, et pour les directions d'école, 5 000 \$. Les directives sur les achats stipulent que les détenteurs de cartes de crédit pour petits achats doivent signer la convention pour recevoir leur carte. La responsable des achats et des comptes créditeurs est chargée de surveiller le respect des politiques et procédures concernant les cartes de crédit pour petits achats, et bloque la carte si les rapprochements ne sont pas exécutés avec rapidité et exactitude. De plus, les fonctions liées aux finances procèdent à des vérifications périodiques de ces cartes.

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

Le service des finances a établi des procédures de demandes d'achat qui sont affichées à l'interne. Ces procédures font partie des manuels de formation remis aux nouveaux employés.

Le conseil scolaire a mis en place un logiciel qui permet d'inscrire les demandes en ligne, de faire suivre par courriel les avis et l'acheminement des approbations, et de centraliser la passation des bons de commande. Le système de demandes est intégré au système financier du conseil scolaire.

Avec le système, les membres du personnel peuvent demander des articles qui font l'objet d'appels d'offres et se trouvent dans le catalogue électronique, ainsi que d'autres articles non répertoriés au catalogue. Une fois la demande présentée, un avis par courriel est envoyé au responsable chargé de l'approuver. Dès que toutes les approbations électroniques ont été reçues, la responsable des achats et des comptes créditeurs approuve la demande pour créer un bon de commande. Ce dernier est ensuite renvoyé à la personne qui a présenté la demande pour qu'elle le transmette au fournisseur. Le module de réception du système permet au récepteur d'établir une correspondance électronique entre le bordereau d'emballage des articles reçus et un bon de commande en particulier. Cette méthode élimine la nécessité pour les comptes créditeurs de faire parvenir une copie des factures avant d'obtenir une autorisation de paiement. Dès que l'école reçoit la commande et apparie la commande et les biens reçus avec le bon de commande, l'accusé de réception et le reçu détaillé sont soumis à la responsable des achats et des comptes créditeurs, qui approuve le paiement par les comptes créditeurs.

La direction ne s'est pas dotée d'une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire les paiements.

Le conseil scolaire n'a pas de processus de comptabilité d'engagements. La direction a constaté que toutes les dépenses du conseil scolaire font l'objet d'un suivi attentif.

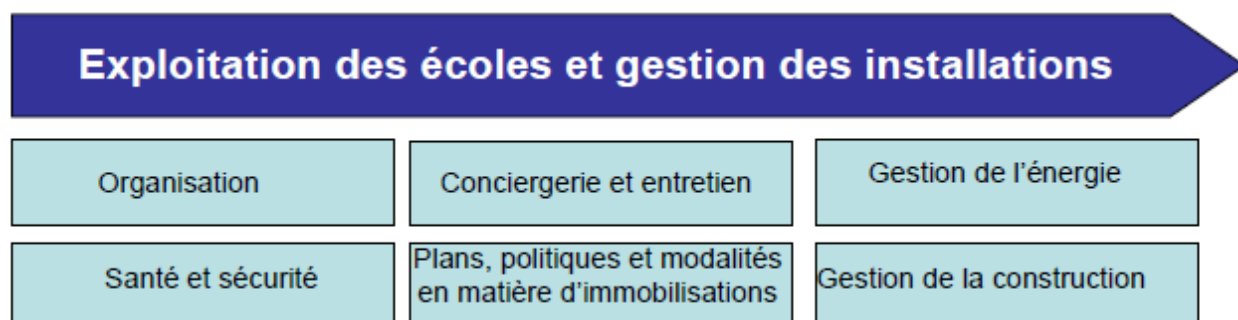
Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire se sert actuellement du paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour régler les factures des sociétés de services publics et payer ses employées et employés et les transporteuses et transporteurs. Le TEF est effectué par la ou le commis aux comptes créditeurs du système financier. Néanmoins, seuls trois cadres supérieurs peuvent effectuer des paiements par TEF. Le système financier du conseil scolaire comporte un additif qui génère des avis par courriel aux bénéficiaires des paiements par TEF. Le conseil scolaire a l'intention d'étendre l'utilisation des TEF à d'autres fournisseurs.

Recommandations :

- La direction devrait envisager d'établir un processus de comptabilité d'engagements pour contrôler les dépenses dans les limites budgétaires.
- La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
- La direction devrait continuer de maximiser le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour les paiements.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des opérations et des installations et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations de l'école sont consignés dans un plan annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Le service des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Oui
Les cadres du service des opérations et des installations possèdent les titres professionnels (p. ex., ingénieur) et les qualifications requises.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent les politiques en matière de gestion des opérations et des installations dans les écoles.	Oui

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations.	Oui
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service de gestion des installations est responsable des activités d'entretien et de conciergerie ainsi que de la construction de toutes les installations du conseil scolaire. À l'heure actuelle, le service de gestion des installations n'a pas de plan d'activités annuel officiel comportant des buts et priorités précis. Le service définit ses priorités annuelles, qui sont inscrites dans le plan d'action stratégique du conseil scolaire. Voici les priorités actuelles du service de gestion des installations :

- Instaurer un système automatisé d'ordres de travail et un système automatisé de délivrance de permis d'utilisation des écoles, à l'aide de la nouvelle application logicielle acquise par le conseil scolaire;
- Collaborer avec le ministère pour l'attribution du contrat de construction d'une nouvelle école élémentaire à Dryden;
- Collaborer avec la municipalité de Sioux Lookout à l'élaboration du plan d'un site de sports et loisirs pour la Sioux Mountain Public School;
- Conclure un nouveau contrat d'achat d'électricité par l'intermédiaire du consortium du York CDSB;
- Élaborer les modalités d'utilisation de produits de nettoyage écologiques pour la conciergerie;
- Mettre à jour le plan d'immobilisations à long terme;
- Procéder à l'examen financier et opérationnel du service de gestion des installations, afin de réduire la dépendance aux subventions liées à la baisse des effectifs.

L'élaboration d'un plan annuel du service permettrait à la direction de faire une meilleure répartition des responsabilités, d'instaurer des mesures de rendement, et de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

Le service de gestion des installations reçoit régulièrement les commentaires du personnel du conseil scolaire au sujet de ses services. Dans le cadre de la définition annuelle des priorités, les directions d'école répondent à un sondage portant sur les demandes de mobilier et de matériel neuf ou de remplacement, et sur les projets particuliers demandés par les écoles. En s'inspirant des suggestions recueillies auprès des conseils de parents, des élèves et du personnel des directions d'école, le service retient des éléments pour les projets *First impression* (Première impression) entrepris par le conseil scolaire. Les projets *Première impression* visent à améliorer les aspects qui créent une impression durable au moment où les gens s'approchent des installations scolaires pour pénétrer sur les lieux. En adoptant des projets *Première impression*, la direction éveille chez le personnel et les élèves du conseil scolaire un sentiment de fierté et d'appartenance.

Le personnel de la gestion des installations s'entretient régulièrement avec le personnel de conciergerie et d'entretien. Au cours de l'année, les concierges en chef se réunissent pour communiquer les pratiques exemplaires et formuler des commentaires au gestionnaire des installations.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service de gestion des installations est régi par le surintendant des affaires scolaires. Le gestionnaire des installations dirige le service qui compte deux superviseure ou superviseur régionaux et une coordonnatrice ou un coordonnateur des événements et services.

Les rôles et responsabilités des membres du personnel du service de gestion des installations sont clairement définis dans leurs descriptions de travail respectives. L'organigramme du conseil scolaire est affiché sur le site Web et met en évidence la structure du service de gestion des installations et ses liens hiérarchiques. Le personnel de la haute direction du service de gestion des installations possède l'expérience pertinente et une attestation de compétences en santé et sécurité au travail.

Surveillance et communication des politiques

Le service de gestion des installations se conforme à un ensemble de procédures administratives régissant les aspects pertinents de la gestion des installations et des opérations. Ces procédures sont inscrites dans le manuel des procédures relatives aux installations, accessible par tous les membres du personnel dans les dossiers Outlook du conseil scolaire et sur le site Web du conseil scolaire. Les politiques sont passées en revue et mises à jour conformément au calendrier établi par le conseil scolaire. Le gestionnaire des installations est chargé de surveiller les changements à la réglementation qui régit les questions touchant le bâtiment et les biens de l'école.

Le service de gestion des installations envoie périodiquement aux membres du personnel des notes de service sur des aspects précis de ses politiques et procédures. Une formation appropriée est offerte aux membres du personnel de conciergerie et d'entretien pour leur permettre d'aborder les questions liées aux politiques et de comprendre la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires. Comme exemples de formation, mentionnons les modifications apportées aux codes du bâtiment et la gestion de la moisissure et de l'amiante.

Recommandation :

- Le service de gestion des installations devrait envisager d'améliorer la planification annuelle de son service en élaborant un plan de service distinct qui correspond au plan annuel d'action stratégique du conseil scolaire. Le plan du service devrait comprendre des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, et indiquer les responsables des principales activités. Cette mesure permettrait à la direction de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

5.2 Conciergerie et entretien

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien agissent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé;
- déterminer si le service possède la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer si les contrôles internes permettent de gérer efficacement les services et dépenses de conciergerie et d'entretien;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de services de conciergerie et d'entretien et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage pour les écoles et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Oui
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropriété officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Non
Le modèle d'affectation des concierges de la direction permet l'utilisation optimale du personnel et tient compte de nombreux facteurs (p. ex., la superficie au sol, les classes mobiles et les gymnases).	Oui

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
En s'appuyant sur un processus de consultation, l'administration principale élabore et présente un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan tient compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien et prévoit une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan est approuvé par le conseil scolaire et peut être consulté par la population.	Non

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
La direction utilise un système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle.	Non
La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle ainsi que la durabilité de l'environnement.	Oui

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système d'ordre de travail automatisé (informatisé) permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Oui
L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie.	Oui

Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien

La direction a établi un processus formel d'inspection appelé *Quality Management Inspection* (Inspection sur la gestion de la qualité) qui se déroule au moins deux fois par année et dont le but est de vérifier l'état des installations scolaires afin de déterminer les conditions de propreté et d'entretien, de souligner le niveau de qualité atteint dans certains secteurs, et de relever les possibilités d'amélioration. Les inspections sont menées par une équipe formée de la superviseure régionale ou du superviseur régional, de la ou du concierge en chef, de la direction d'école ou de sa ou son délégué. La procédure de l'inspection sur la gestion de la qualité fournit une description détaillée du processus, ainsi qu'un modèle standard de rapport sur l'état des écoles. Les conditions des écoles sont évaluées en fonction de critères établis par la direction. Ces critères fixent des normes de nettoyage pour les installations du conseil scolaire. L'inspection sur la gestion de la qualité est le fruit de la collaboration du conseil scolaire et des syndicats.

Les résultats des rapports sur l'état des écoles sont passés en revue par les directions d'école et le personnel de conciergerie. Chaque année, la direction présente au conseil scolaire un rapport sur les résultats du processus d'inspection sur la gestion de la qualité. La direction se sert des résultats de ce processus pour souligner le rendement du personnel de conciergerie. Chaque année, le conseil scolaire organise une cérémonie de reconnaissance pour l'école qui obtient la meilleure note en fonction des critères du processus. En récompense, les membres du personnel de conciergerie de cette école se voient gratifier d'un jour de congé.

La direction a fait noter que l'élaboration d'une politique d'écopropreté et de procédures formelles pour les opérations et le nettoyage font partie des priorités actuelles du service de gestion des installations. Des produits et procédures de nettoyage écologiques sont déjà utilisés dans plusieurs écoles. On s'attend à ce que les normes et directives provinciales concernant l'utilisation de produits de nettoyage écologiques permettront au conseil scolaire d'instaurer le nettoyage écologique dans toutes ses écoles.

La direction se sert du modèle d'affectation du personnel de conciergerie, qui est élaboré en fonction de la charge de travail. Le conseil scolaire a retenu les services de consultants externes pour développer un modèle de charge de travail à l'aide d'une application logicielle. Le modèle établit la charge de travail moyenne pour le nettoyage voulu, en fonction de nombreux facteurs comme l'aménagement des lieux, l'utilisation qui en est faite, les matériaux de finition, et l'emploi d'appareils de nettoyage. Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie ne fait pas partie des conventions collectives, mais il a été approuvé par le syndicat. La direction révisé le modèle chaque année, et elle procède à des ajustements lorsque surviennent des changements aux besoins en personnel, attribuables à des fermetures ou à des consolidations d'écoles et à la construction de nouvelles écoles.

Le personnel d'entretien du service de gestion des installations compte 15 employés, dont la plupart sont qualifiés dans plusieurs métiers. Le conseil scolaire dispose de deux électriciens, qui desservent deux différents secteurs géographiques. La direction étudie actuellement le modèle d'affectation de son personnel d'entretien.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Chaque année, la direction alloue des budgets pour les immobilisations de remplacement, les améliorations mineures et les rénovations. Le budget des immobilisations de remplacement comprend une allocation pour remplacer le matériel d'entretien et de conciergerie et le mobilier des élèves. Le budget pour les améliorations mineures et les rénovations inclut les projets *Première impression*. Chaque année à l'automne, les écoles reçoivent un formulaire de demande standardisé pour les immobilisations de remplacement et les améliorations mineures. En consultation avec les conseils d'écoles, l'administration de l'école soumet les demandes d'amélioration des installations à l'administration principale. En plus des demandes présentées par les écoles, la direction tient compte des résultats et observations provenant des inspections sur la gestion de la qualité.

La liste des projets d'entretien proposés pour l'année est soumise à l'examen du surintendant des affaires scolaires. Celui-ci présente le plan au conseil exécutif, plan qui est ensuite approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

La direction a indiqué que la base de données RECAPP n'a pas été mise à jour depuis deux ans. Le conseil scolaire ne dispose pas d'un système de planification et de suivi des activités d'entretien préventif. La direction a récemment acquis un système en ligne qui facilitera les activités d'entretien préventif, l'utilisation des installations par la collectivité et la délivrance de permis d'utilisation, tout en automatisant la production des ordres de travail. À l'heure actuelle, le service de gestion des installations se sert d'un système électronique d'ordre d'exécution de travaux qui a été créé à l'interne et qui sera remplacé par le nouveau système en ligne.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Chaque année, le service de gestion des installations organise une journée de perfectionnement professionnel pour le personnel de conciergerie et d'entretien. D'autres séances de formation obligatoire ou non sur des sujets particuliers sont offertes tout au long de l'année. Les membres du personnel de conciergerie et d'entretien reçoivent aussi, sur leur lieu de travail, des séances de formation qui permettent de résoudre des problèmes précis d'entretien et de nettoyage. Le service de gestion des installations appuie la formation polyvalente de son personnel dans des métiers qui n'exigent pas de reconnaissance professionnelle, comme le soudage, la plomberie et le revêtement de sol.

La direction s'attend à ce que les fournisseurs offrent une formation sur l'utilisation de leurs produits. Elle a fait remarquer que, dans le cadre d'une formation incitant à la vigilance avec les produits chimiques, les fournisseurs avaient entrepris de se rendre à tous les sites, en compagnie de superviseuses régionales ou superviseurs régionaux.

Le service de gestion des installations a élaboré un programme et un manuel de formation pour tous les nouveaux employés. Ce programme vise la santé et la sécurité, le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), la gestion de l'amiante, et les pratiques et procédures de conciergerie. La direction a également établi le programme Sensibilisation des jeunes au travail pour résoudre les problèmes liés aux blessures et maladies au travail. Le service de gestion des installations a conçu un manuel pour ce programme.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service de gestion des installations ne possède pas d'importantes pièces d'équipement. Le conseil scolaire n'utilise pas de système de suivi pour son équipement et pour son parc de camions d'entretien. Tous les véhicules d'entretien sont loués, à l'exception des véhicules des superviseuses régionales ou superviseurs régionaux. La direction n'assure pas le suivi de l'inspection et de l'entretien des équipements et camions d'entretien utilisés. Les membres du personnel du service de gestion des installations sont responsables de l'entretien de leur véhicule et de leur équipement. Les contrats des fournisseurs prévoient que ceux-ci inspectent régulièrement les pièces d'équipement nouvelles ou importantes. Les membres du personnel du service de gestion des installations sont responsables de l'entretien quotidien des équipements et chargés de cerner les besoins d'entretien dans les écoles ou groupes d'écoles où ils sont affectés.

Les gros appareils de nettoyage, comme les brosseuses et les brosseuses automotrices, sont couverts par le contrat annuel d'entretien préventif. Une technicienne ou un technicien externe certifié procède aux inspections trimestrielles. Lors des

inspections, il règle l'appareil, remplace les pièces nécessaires et informe les superviseuses régionales ou superviseurs régionaux de la condition de l'appareil.

Le conseil scolaire ne dispose pas d'un entrepôt central pour les fournitures de conciergerie. Les fournisseurs du conseil scolaire lui assurent un approvisionnement mensuel de fournitures dans les placards de conciergerie de chaque école. Les concierges utilisent des produits chimiques concentrés; les distributeurs de ce type de produits sont uniformes. Les produits de papier et les distributeurs de savon sont uniformisés dans tout le système. Ce sont les fournisseurs qui en assurent l'installation et l'approvisionnement dans le cadre de leur contrat. Les fournisseurs présentent à la direction un rapport annuel sur la consommation des fournitures de conciergerie dans chaque école.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le service de gestion des installations a établi une base de données sur le Web pour la production des ordres de travail. Dans chaque école, l'accès à la base de données est réservé à un nombre limité de membres du personnel qui donnent des ordres de travail. C'est habituellement aux secrétaires des écoles qu'il incombe de transmettre les ordres de travail. Ceux d'une valeur inférieure à 50 \$ sont automatiquement approuvés. Les autres ordres de travail doivent être approuvés par la superviseuse régionale ou le superviseur régional. Le personnel d'entretien responsable de chaque école s'assure de l'exécution des ordres de travail. Le système actuel produit un rapport sur les ordres de travail antérieurs ou non exécutés, et ce rapport est accessible au public. La direction a souligné que le nouveau système informatique récemment acquis par le conseil scolaire comprendra un module d'ordres de travail. La direction se sert du système actuel d'ordres de travail pour évaluer les coûts des actes de vandalisme. La direction a signalé une réduction du nombre d'incidents de vandalisme.

Recommandations :

- La direction devrait continuer d'accroître son utilisation de produits de nettoyage écologiques et élaborer une politique et des procédures administratives officielles d'écopropreté conformes aux directives du ministère. Le conseil scolaire devrait aussi envisager d'élaborer une politique ou stratégie d'éducation environnementale qui encadrerait ses activités de gestion environnementale.
- La direction devrait établir un plan d'entretien et de réfection pluriannuel comprenant le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et à leurs intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.

- La direction devrait dresser un inventaire des principaux équipements dont se sert le personnel chargé des services de conciergerie et d'entretien. Cette mesure inspirerait à la direction une plus grande confiance envers les membres du personnel quant à leur utilisation responsable des biens du conseil scolaire.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de l'énergie et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009, l'administration principale 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'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie.	Non
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Non
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Non
Le conseil scolaire a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Non

Plan de gestion de l'énergie

La direction reconnaît l'importance de promouvoir la conservation de l'énergie, et a mis en œuvre plusieurs programmes et initiatives. Le conseil scolaire a complété avec succès un programme de conservation de l'énergie mis en place par des consultants externes. Ce programme a entraîné des économies d'énergie mesurables. Les nouvelles écoles et les installations du conseil scolaire ayant subi des rénovations majeures sont toutes inscrites au programme écoÉNERGIE de Ressources naturelles Canada (RNCan). Ces écoles suivent le modèle du Code modèle national de l'énergie pour les bâtiments, et sont tenues de dépasser les normes minimales en matière d'efficacité énergétique. Pour le moment, 9 des 24 installations du conseil scolaire sont dotées d'un système de pompes géothermiques. La direction a aussi établi des normes pour certains équipements dans les écoles, dont des urinoirs sans eau, des gicleurs à débit réduit et des dispositifs qui s'activent par détection du mouvement.

Le conseil scolaire a récemment vérifié la consommation d'énergie de toutes les installations. La direction analyse actuellement les résultats de cette vérification, et elle fera connaître les prochaines étapes à cet égard, y compris la création d'un plan de gestion de l'énergie conforme aux exigences de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*. La direction reconnaît les avantages potentiels de la base de données provinciale sur la consommation d'énergie, dont la possibilité de faire des comparaisons avec d'autres conseils scolaires.

Le conseil scolaire a récemment nommé un gestionnaire de l'environnement, qui est chargé de promouvoir et d'instaurer des initiatives de conservation de l'énergie dans les écoles. La direction a signalé que le service de gestion des installations collaborera avec le gestionnaire de l'environnement pour établir des liens avec les programmes de sensibilisation à l'environnement et à la conservation de l'énergie.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

La direction reconnaît que le conseil scolaire devrait surveiller la consommation mensuelle des services publics. À l'heure actuelle, la plupart des données sur la consommation d'énergie proviennent des factures des services publics et sont entrées manuellement. La direction assure le suivi des écarts entre le budget et la consommation réelle, ainsi que les coûts par pied carré. Le gestionnaire des installations et le surintendant des affaires scolaires se penchent sur les rapports chaque année, et cernent les problèmes, qui sont examinés de plus près, afin d'en déterminer les causes.

Le conseil scolaire a instauré des systèmes de contrôle centralisés qui permettent d'automatiser la régulation et la conservation de l'énergie. Le conseil scolaire recourt aux services de fournisseurs externes pour gérer ces systèmes. La direction examine actuellement ses services de contrôle centralisés à l'aide des résultats et conclusions de la vérification de toutes les installations du conseil scolaire.

Le conseil scolaire ne reçoit pas de facture consolidée des services publics.

Recommandations :

- À la lumière des résultats de vérification de la gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie intégrant des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- En conformité avec les dispositions de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs de son plan de gestion de l'énergie.
- La direction devrait continuer de faire le suivi des données sur la consommation et les dépenses d'énergie dans les écoles. Ces données serviraient à l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et feraient partie du rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées.
- La direction devrait tenter d'obtenir de chaque service public une facturation consolidée pour toutes les installations du conseil scolaire.

- Le conseil scolaire devrait aussi envisager d'élaborer une politique ou stratégie d'éducation environnementale pour encadrer les activités de gestion environnementale. Le gestionnaire de l'environnement que le conseil scolaire a embauché récemment pourrait se charger de l'élaboration de la politique ou stratégie.

5.4 Santé et sécurité

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de santé et de sécurité et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Gestion de la santé et de la sécurité

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Non
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Non
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques et des procédures du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Non

Gestion de la santé et de la sécurité

Le service des RH est responsable des politiques et des procédures du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité au travail. Le manuel des procédures du service des RH décrit les procédures qui régissent, dans le milieu scolaire, les comités de santé et de sécurité au travail, les formulaires et rapports d'inspection, et les formulaires de rapports d'incident. En 2006, la direction a réalisé un sondage sur la santé, la sécurité et le bien-être en milieu de travail pour cerner les besoins et les risques liés à la santé chez les employées et employés. Le service des RH offre une formation aux directions d'école sur les procédures en matière de santé et de sécurité, et sur le signalement d'incidents.

La direction ne soumet pas de rapports à l'administration principale ni au conseil scolaire sur les activités liées à la santé et la sécurité au travail.

En ce qui touche la santé des élèves, le conseil scolaire a établi des politiques et procédures conformes aux exigences de la loi. Il a également élaboré un plan de lutte en cas de pandémie en comptant sur la contribution des surintendances, d'un comité de la direction de l'éducation, de la ou du gestionnaire des ressources humaines, du personnel et des présidences de l'unité de négociations des employés.

Le service de gestion des installations est chargé de s'assurer régulièrement de la qualité de l'air et de l'eau. Les procédures du conseil scolaire pour le rinçage de l'eau sont conformes à la loi, et elles ont été approuvées par les autorités locales responsables de la gestion de l'eau. Le service de gestion des installations présente au surintendant des affaires scolaires des rapports périodiques sur sa surveillance de la qualité de l'air et de l'eau.

Les programmes, procédures et politiques du conseil scolaire en matière de sécurité dans les écoles sont coordonnés et supervisés par la coordonnatrice ou le coordonnateur du programme *Safe and Supportive Schools* (Écoles sécuritaires et à l'écoute), qui est nommé depuis plusieurs années. Le conseil scolaire a établi une politique sur la sécurité dans les écoles. Il a lancé un certain nombre d'initiatives contre l'intimidation et le harcèlement, ainsi que des programmes pour venir en aide aux élèves qui ont été suspendus. Le conseil scolaire a également instauré des mesures réparatrices pour traiter les questions de discipline et les conflits. La direction a déclaré que les mesures réparatrices du conseil scolaire ont produit des résultats positifs.

Le conseil scolaire a défini une politique en matière de plan d'évacuation d'urgence. Les services pédagogiques du conseil scolaire en font actuellement l'analyse, en collaboration avec le service de gestion des installations et les services d'urgence locaux. Le plan comprendra des mesures d'intervention pour tous les types de situations d'urgence.

Le conseil scolaire procède régulièrement à des exercices d'évacuation en cas d'incendie. La direction a établi des politiques et modalités pour le verrouillage des écoles et met la dernière main à une politique sur les fermetures à clé. Les services pédagogiques collaborent étroitement avec les services policiers locaux, le personnel de l'école et les parents pour faire mieux connaître les protocoles de verrouillage en place. Le conseil scolaire compte sur des équipes d'intervention en cas de crise dans toutes les collectivités.

Recommandation :

- La direction a déclaré qu'elle préconisait une approche globale de la santé et de la sécurité au travail et de la santé des élèves. Le conseil scolaire devrait élaborer un plan ou une stratégie qui témoigne de ses propres politiques et procédures en matière de santé et de sécurité au travail et de santé des élèves, et qui l'assure de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de plans, de politiques et de modalités relatifs aux immobilisations et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le conseil scolaire a élaboré son plan d'immobilisations quinquennal et l'a soumis au ministère par le site Web du SIIS.

Le conseil scolaire a tenu compte d'une série de facteurs dans le cadre de l'élaboration du plan, y compris les prévisions d'effectifs et le processus d'examen des installations. Pour son élaboration du plan d'immobilisations, la direction s'est aussi servi des données du système RECAPP et des commentaires des superviseuses régionales ou superviseurs régionaux. Le plan d'immobilisations est revu chaque année. La direction a signalé que les révisions annuelles n'ont pas entraîné de changements importants au plan d'immobilisations. Le plan d'immobilisations du conseil scolaire a été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

Le ministère exige que plan mentionne tous les projets, que leur financement soit garanti ou demeure incertain, pour connaître les besoins éventuels de tous les conseils scolaires pendant cette période. Le conseil scolaire présente au ministère son modèle d'analyse financière des immobilisations.

Dans le cadre de la planification des immobilisations, la direction tient compte d'une faible utilisation des installations du conseil scolaire et d'éventuelles fermetures et consolidations. Le conseil scolaire a établi des politiques sur la viabilité et la fermeture des écoles pour guider le processus d'examen des installations. La politique est disponible dans le site Web du conseil. L'examen des installations s'accompagne de vastes consultations publiques.

Le conseil scolaire s'engage proactivement auprès de la collectivité et encourage l'utilisation des installations scolaires. La direction organise régulièrement des rencontres avec municipalités afin d'étudier les moyens de favoriser l'utilisation des installations par la collectivité.

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

Le gestionnaire des installations est chargé de mettre à jour le SIIS chaque année. La direction a indiqué que la base de données du RECAPP n'a pas été mise à jour depuis deux ans.

Recommandation :

- Pour appuyer la planification des immobilisations, la direction devrait conserver des données exactes et à jour dans le système RECAPP.

5.6 Gestion de la construction

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la construction et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Oui
L'administration principale dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Oui

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
L'administration principale évalue et met à jour périodiquement la liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels, au moins une fois tous les cinq ans.	Oui

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Pour les nouveaux projets de construction, qui entraînent habituellement la fusion d'écoles, le conseil scolaire a mis sur pied un comité formé des directions d'école, du conseil des parents et de représentants de la collectivité et des élèves. Le comité se réunit avec des architectes et formule des idées de conception. Le personnel du conseil scolaire contribue à l'élaboration du plan de l'édifice. En fonction des commentaires du comité de projet, les architectes créent un concept, dont le plan est présenté au conseil scolaire aux fins d'approbation. Le concept sert à élaborer un plan détaillé et un budget pour le projet. Le plan détaillé est de nouveau présenté au comité de projet.

Pour les projets de rénovations majeures, la direction tient compte du curriculum et des besoins structurels de l'édifice comme principaux facteurs de conception.

Le conseil scolaire utilise le logiciel de modélisation de RNCAN pour établir les économies et les coûts d'énergie des nouveaux projets de construction ou découlant des rénovations. Cette approche est conforme aux principes de la *Loi sur l'énergie verte* adoptée par l'Ontario en 2009.

Le conseil scolaire procède à des comparaisons des coûts énergétiques par pied carré avec d'autres conseils scolaires du Nord-Ouest de l'Ontario. La direction a signalé qu'en raison de l'emplacement géographique du conseil scolaire, les nouveaux projets de construction posent de nombreux défis, dont l'insuffisance d'une main-d'œuvre qualifiée dans la région immédiate des projets proposés, et les grandes distances à franchir.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction a établi un processus de gestion efficace lui permettant d'assurer le suivi et le contrôle des projets de construction et de leurs coûts. Le service de gestion des

installations a établi un modèle standard pour suivre le budget du projet. Le gabarit de surveillance est rempli trois ou quatre fois durant le projet, lorsque des étapes importantes sont achevées.

Les acomptes sont approuvés par le gestionnaire des installations et par le surintendant des affaires scolaires. Les budgets des projets de construction contiennent une provision pour aléas, et la direction a fait valoir qu'au conseil scolaire, les coûts sont demeurés dans les limites de cette provision. Tous les ordres de modification sont adressés au gestionnaire des installations et approuvés par le surintendant des affaires scolaires.

Toutes les deux semaines, le gestionnaire des installations assiste aux réunions de chantiers avec les entrepreneurs et les sous-traitants, et passe en revue les progrès réalisés en fonction des ordres de travail et de modification. Les superviseures régionales ou superviseurs régionaux se rendent également sur les lieux pour assurer la supervision au jour le jour des travaux de construction et de rénovation.

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

La direction a fait remarquer qu'en raison de l'emplacement géographique du conseil scolaire, le bassin d'entrepreneurs généraux et de sous-traitants est limité. Le conseil scolaire préqualifie quatre à six entrepreneurs généraux. La direction peut également préqualifier pour plusieurs projets des entrepreneurs généraux et des sous-traitants majeurs en mécanique et en électricité. Pour les projets de moindre importance, la direction annonce les appels d'offres dans les journaux locaux et auprès des associations de construction de la région. Il incombe aux architectes retenus par le conseil scolaire de lancer les appels d'offres des projets de construction.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

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

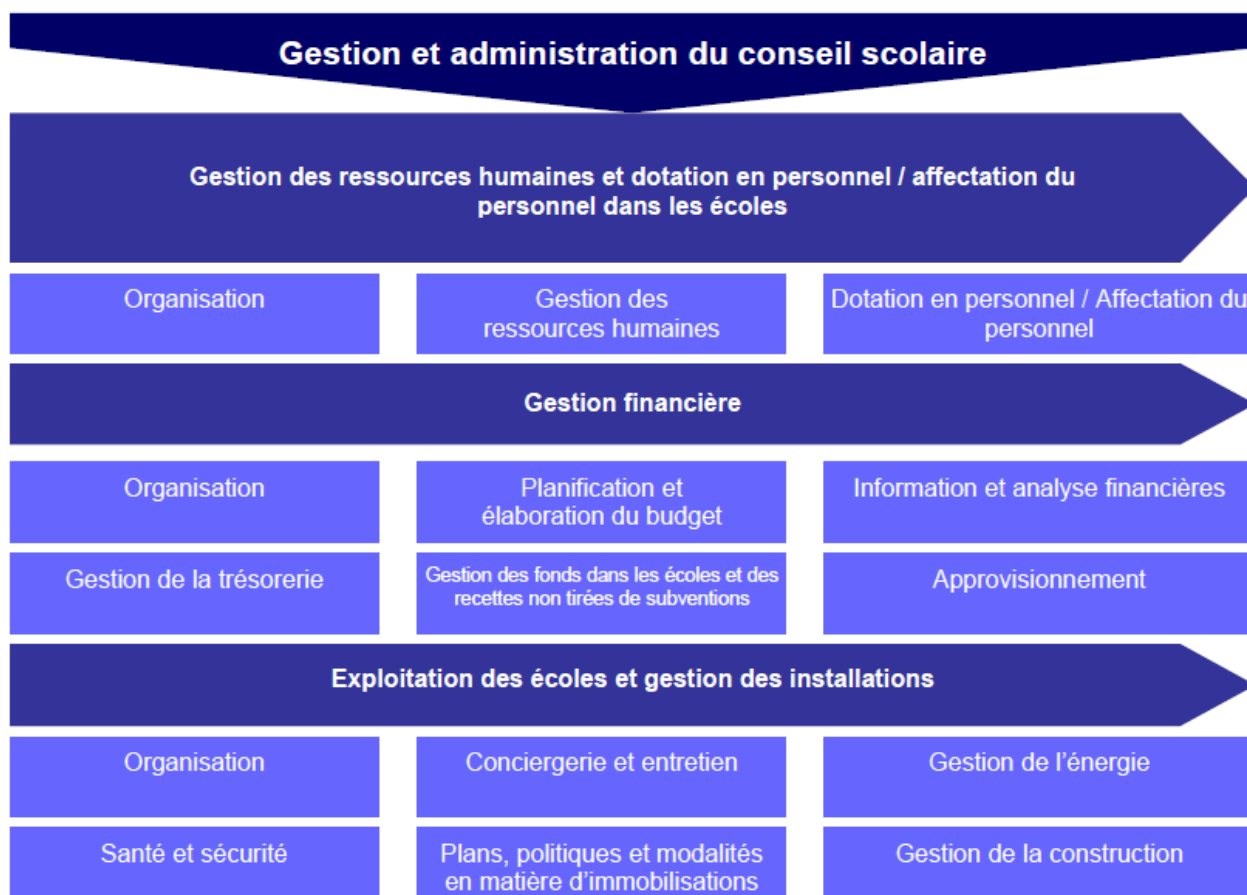
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

Portée de l'Examen opérationnel

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

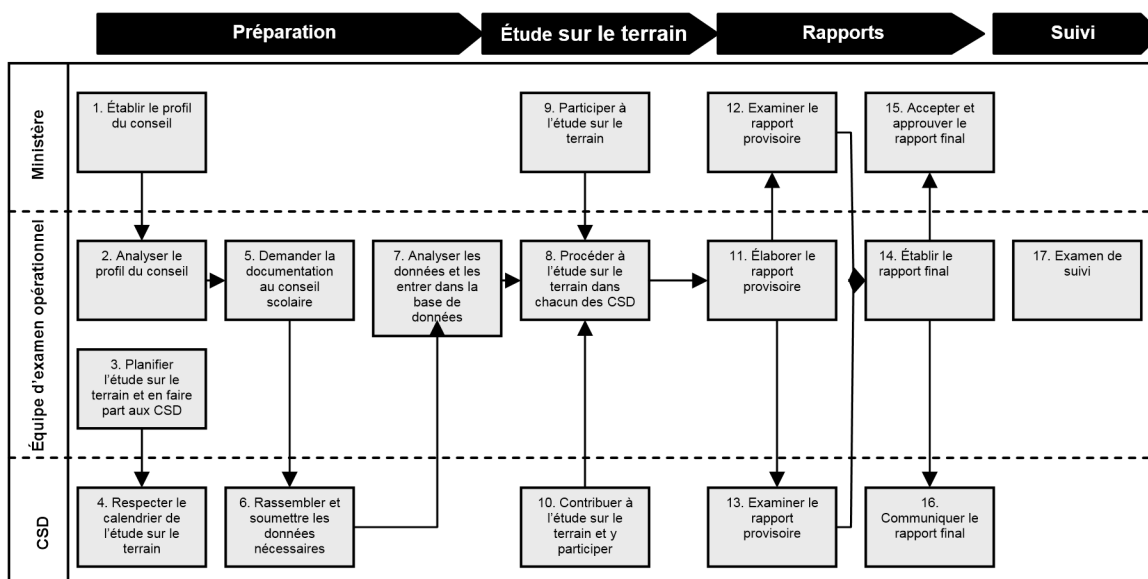
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase: Planification et analyse initiales

Activité principale	Description
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examine les renseignements généraux sur le conseil scolaire pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cette analyse permet de relever des questions particulières et des domaines sur lesquels concentrer l'Examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part aux CSD	Le ministère et l'Équipe d'examen opérationnel élaborent pour l'Examen un calendrier qui sera communiqué aux conseils avant le début du prochain cycle d'examen.
Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain	Les conseils devront respecter le calendrier de l'Examen opérationnel. Le ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des conflits de disponibilité.
Demander la documentation au conseil scolaire	Avant de commencer l'étude sur le terrain, on fait une demande de documentation justificative afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés. L'Équipe d'examen utilise ces données pour mieux connaître le conseil scolaire avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.
Rassembler et soumettre les données nécessaires	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil rassemble les données demandées. Pour ce faire, les conseils disposeront d'au moins trois semaines avant le début de l'étude sur le terrain.
Analyser les données et les entrer dans la base de données	L'Équipe d'examen analyse les données fournies par chacun des conseils et ajoute les résultats à une base de données du secteur qui servira à comparer les résultats de chacun des conseils.

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Étude sur le terrain

Activité principale	Description
Élaborer le rapport provisoire	En fonction des résultats de l'étude sur le terrain et de l'analyse des données, l'Équipe d'examen opérationnel rédige un rapport provisoire. Celui-ci contient un sommaire des conclusions et, le cas échéant, des recommandations pour améliorer la
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 scolaire pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.
Établir le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version définitive du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

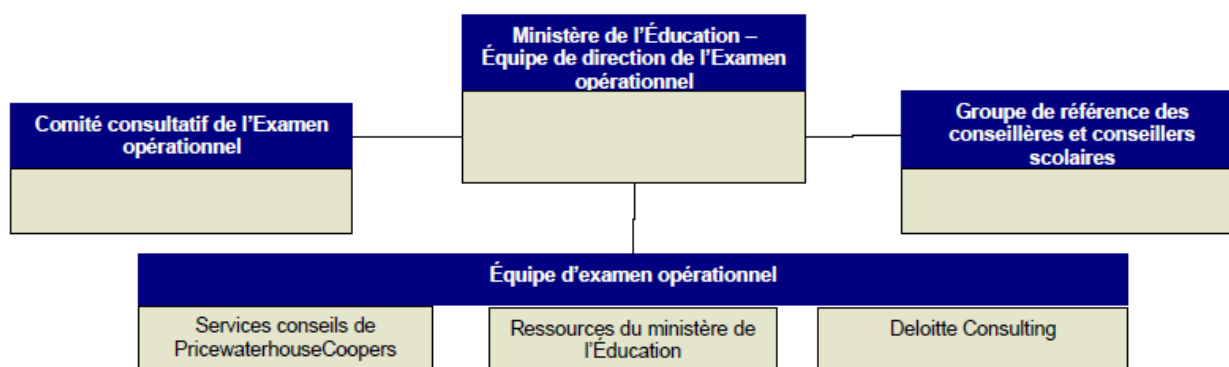
Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'Examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'Examen opérationnel du Keewatin-Patricia 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

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan formel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre. Comme première étape, le conseil scolaire devrait procéder à une collecte de données et définir les compétences et habiletés ainsi que les besoins d'apprentissage professionnel.

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

N°	Recommandations
2.	Le service des RH devrait élaborer un plan annuel du service comprenant des mesures et cibles de rendement pour ses propres buts et priorités, et appuie le rapport annuel sur le rendement. Cette approche permettrait aux membres du personnel de concentrer leurs efforts sur les cibles désignées pour chaque priorité tout au long de l'année, et favoriserait la production de rapports sur les réalisations du service.
3.	La direction devrait instaurer des procédures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Il faudrait rendre officielles les pratiques disciplinaires progressives actuelles et les communiquer à tous les membres du personnel.
4.	Le service des RH devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant des politiques et procédures pour les différentes catégories d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait au conseil scolaire d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité, comprenant un renforcement positif des employés, et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
5.	Le service des RH devrait continuer d'élaborer des procédures officielles d'évaluation du rendement du personnel non syndiqué du conseil scolaire.
6.	Le service des RH devrait présenter périodiquement à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.
7.	La direction devrait mettre à jour le plan d'équité salariale du personnel non syndiqué du conseil scolaire.
8.	La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
9.	La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
10.	La direction devrait continuer d'élaborer des procédures administratives pour les entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'obtenir des données pouvant contribuer à

N°	Recommandations
	l'élaboration des politiques en matière de ressources humaines, et à l'amélioration des programmes et processus.
11.	La direction devrait élaborer des politiques et modalités officielles pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.

Gestion financière

N°	Recommandations
12.	Le service des finances devrait envisager d'améliorer la planification annuelle de son service en élaborant un plan de service distinct qui correspond au plan annuel d'action stratégique du conseil scolaire, et qui intègre les tâches associées à l'élaboration du budget, à la production de rapports financiers, et aux nouveaux projets et initiatives. Le plan du service devrait comprendre des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, et attribuer les responsabilités des principales activités. Ces mesures permettraient à la direction de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
13.	La direction devrait relever et consigner tous les risques d'importance pendant le processus de planification budgétaire et élaborer des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.
14.	Le conseil scolaire devrait établir une procédure d'approbation des états financiers intermédiaires, et instaurer pour ceux-ci un processus officiel de signature par l'administration principale.
15.	La direction devrait communiquer périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement.
16.	La direction devrait envisager d'établir un processus de comptabilité d'engagements pour contrôler les dépenses dans les limites budgétaires.
17.	La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
18.	La direction devrait continuer de maximiser le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour les paiements.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
19.	Le service de gestion des installations devrait envisager d'améliorer la planification annuelle de son service en élaborant un plan de service distinct qui correspond au plan annuel d'action stratégique du conseil scolaire. Le plan du service devrait comprendre des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, et attribuer les responsabilités des principales activités. Cette mesure permettrait à la direction de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
20.	La direction devrait continuer d'accroître son utilisation de produits de nettoyage écologiques et élaborer une politique et des procédures administratives officielles d'écopropriété conformes aux directives du ministère. Le conseil scolaire devrait aussi envisager d'élaborer

N°	Recommandations
	une politique ou stratégie d'éducation environnementale qui encadrerait ses activités de gestion environnementale.
21.	La direction devrait établir un plan d'entretien et de réfection pluriannuel comprenant le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et à leurs intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
22.	La direction devrait dresser un inventaire des principaux équipements dont se sert le personnel chargé des services de conciergerie et d'entretien. Cette mesure inspirerait à la direction une plus grande confiance envers les membres du personnel quant à leur utilisation responsable des biens du conseil scolaire.
23.	À la lumière des résultats de vérification de la gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie intégrant des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la Loi de 2009 sur l'énergie verte, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
24.	En conformité avec les dispositions de la Loi de 2009 sur l'énergie verte, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs de son plan de gestion de l'énergie.
25.	La direction devrait continuer de faire le suivi des données sur la consommation et les dépenses d'énergie dans les écoles. Ces données serviraient à l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et feraient partie du rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées.
26.	La direction devrait tenter d'obtenir de chaque service public une facturation consolidée pour toutes les installations du conseil scolaire.
27.	Le conseil scolaire devrait aussi envisager d'élaborer une politique ou stratégie d'éducation environnementale pour encadrer les activités de gestion environnementale. Le gestionnaire de l'environnement que le conseil scolaire a embauché récemment pourrait se charger de l'élaboration de la politique ou stratégie.
28.	La direction a déclaré qu'elle préconisait une approche globale de la santé et de la sécurité au travail et de la santé des élèves. Le conseil scolaire devrait élaborer un plan ou une stratégie qui témoigne de ses propres politiques et procédures en matière de santé et de sécurité au travail et de santé des élèves, et qui l'assure de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.
29.	Pour appuyer la planification des immobilisations, la direction devrait conserver des données exactes et à jour dans le système RECAPP.