

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Kenora Catholic District School Board**

Octobre 2010

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire	2
Recommandations :	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :	5
Gestion financière	5
Recommandations :	8
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	15
1.4 Sommaire financier	15
1.5 Principales statistiques du Kenora Catholic District School Board	17
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	19
Établissement d'un modèle de gestion efficace	21
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire	23
Processus décisionnel	24
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	25
Relève et développement du talent	26
Participation des intervenants	26
Recommandations :	26
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	27
3.1 Organisation des ressources humaines	27
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	28
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	29

	Surveillance et communication des politiques	30
3.2	Gestion des ressources humaines.....	31
	Recrutement et embauche du personnel	33
	Relations de travail	35
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	35
	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 :	41
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	42
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	43
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	44
	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	48
4.2	Planification et élaboration du budget.....	48
	Processus d'élaboration du budget annuel	49
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	51
	Recommandation :	52
4.3	Information et analyse financières	52
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	53
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	54
	Vérification	54
	Recommandations :	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	59
	Recommandations :	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	64
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	64
	Utilisation du transfert électronique de fonds	65
	Recommandations :	65
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	66
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	66
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	68
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	68
	Surveillance et communication des politiques	69
5.2	Conciergerie et entretien.....	69
	Modèle de dotation / d'affectation du conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	71
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	72
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	73
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	73
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets	74
	Recommandations :	74
5.3	Gestion de l'énergie	75
	Plan de gestion de l'énergie.....	76
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	76
	Recommandations :	77
5.4	Santé et sécurité.....	78
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	79

	Recommandation :	79
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	79
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	81
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	82
	Recommandation :	82
5.6	Gestion de la construction	82
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	83
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	84
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	85
Annexes		86
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	86
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	86
	Portée de l'Examen opérationnel.....	86
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	87
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	90
	Limites de l'Examen.....	91
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	92

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Kenora Catholic District School Board (le conseil scolaire ou KCDSB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 18 mai 2010, a duré trois jours.

Introduction

Le ministère prévoit mener un examen opérationnel dans chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. L'initiative, qui appuie les objectifs du ministère, accroîtra la confiance à l'égard de l'éducation publique. Le but du ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les meilleures pratiques et en communiquant ces dernières. 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.

En matière de rendement des élèves aux niveaux secondaire et élémentaire, les résultats du conseil scolaire révèlent une amélioration dans certains domaines depuis 2002-2003. Par contre, dans la plupart des domaines, les résultats du conseil scolaire aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) ne sont pas en constante amélioration.

D'un point de vue opérationnel, l'Équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté certaines des principales pratiques. Parmi les points forts qui ont été relevés, mentionnons les relations de travail efficaces entre le Conseil et l'administration du conseil scolaire, les pratiques d'embauche harmonisées pour toutes les catégories de personnel, et l'accent mis sur la réalisation en temps opportun des opérations d'entretien et de nettoyage des installations du conseil scolaire.

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

Le conseil scolaire a adopté bon nombre des principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire, notamment :

- Le conseil scolaire a mis en œuvre un modèle de gestion par les politiques. Il applique 14 politiques couvrant divers aspects de la gestion, dont le rôle du Conseil, celui de la direction de l'éducation, ainsi que la délégation de pouvoir à cette dernière par le Conseil.
- En 2006, le conseil scolaire a établi une procédure administrative pour encadrer son processus de planification stratégique. En 2009, avec l'aide d'une animatrice ou d'un animateur externe, il a élaboré un nouveau plan stratégique visant les services scolaires et non scolaires.
- L'organigramme du conseil scolaire est affiché sur son site Web et indique le poste téléphonique des membres du personnel.
- Le conseil scolaire utilise divers mécanismes officiels pour communiquer avec les intervenants et recueillir leur opinion.

L'Équipe d'examen souligne qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre ou d'améliorer ses activités dans plusieurs domaines.

La politique du Conseil en matière d'élaboration des politiques a été établie pour fournir des lignes directrices générales favorisant le fonctionnement efficace du conseil scolaire, ainsi qu'un cadre uniforme pour le processus décisionnel dont font partie la directrice de l'éducation et les membres du personnel. La politique prévoit une révision annuelle de toutes les politiques existantes. En fait, certaines des politiques affichées sur le site Web n'ont pas été révisées depuis plus d'un an ou n'indiquent pas la date de leur dernière révision. Après avoir mentionné que certaines procédures administratives n'ont pas été révisées récemment, la direction a formé une équipe composée de membres du personnel du conseil scolaire auxquels elle a confié la tâche de réviser toutes les procédures en adoptant un modèle uniforme. Le conseil scolaire a embauché une direction d'école à la retraite et l'a chargée de procéder à un examen détaillé des procédures.

Le conseil scolaire a mis de l'avant plusieurs initiatives pour soutenir la relève et favoriser le développement du talent, mais n'a pas établi de plan officiel à ces égards.

Recommandations :

- La direction devrait veiller à ce que toutes les politiques fassent l'objet d'une révision annuelle comme le prévoit la politique du conseil scolaire en matière d'élaboration des politiques. La direction devrait également poursuivre sa révision des procédures administratives pour s'assurer qu'elles sont conformes aux politiques du conseil scolaire et aux exigences réglementaires applicables.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel 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*.

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

Le service des ressources humaines (RH) a mis en place un certain nombre de principales pratiques :

- Le conseil scolaire s'est doté de procédures écrites en matière de dotation en personnel. La chef des RH assure une gestion centralisée de toutes les embauches.
- Le conseil scolaire a formé un comité de liaison avec la main-d'œuvre pour communiquer avec les membres du personnel enseignant. Le conseil scolaire a établi des relations de travail efficaces avec l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens. En ce qui concerne le personnel de soutien non syndiqué, le conseil scolaire a établi un comité de liaison constitué de représentantes et représentants de chacun des groupes de membres du personnel de soutien.
- Le conseil scolaire dispose d'un système d'information qui lui permet d'exercer un suivi électronique de l'assiduité du personnel, et qui permet également au service des RH de produire des rapports sur les absences du personnel.
- Le processus d'affectation du personnel permet de veiller au respect des principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil, notamment : l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et les autres directives du conseil scolaire.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre et d'améliorer ses activités dans plusieurs domaines.

Le conseil scolaire participe à diverses activités de recrutement, comme des salons de l'emploi. Par contre, le service des RH n'a pas encore mis par écrit des politiques, des procédures ou des plans de recrutement.

La direction a défini des procédures administratives officielles pour évaluer le rendement du personnel enseignant, des coordonnatrices et coordonnateurs de programmes et du personnel de soutien. Le conseil scolaire s'occupe d'instaurer un processus officiel pour évaluer le rendement des autres groupes d'employés.

La direction a adopté une procédure officielle en matière de discipline et de licenciement, laquelle exige que soient décrites les causes d'une mesure disciplinaire. Bien que le conseil scolaire privilégie une approche de discipline progressive, la procédure n'en fait pas mention. À l'heure actuelle, le service des RH utilise son système d'information pour faire le suivi des absences du personnel. La chef des RH assure de façon informelle un suivi des problèmes d'assiduité qui se posent. Le conseil scolaire a instauré plusieurs programmes de soutien au personnel, mais ne s'est pas encore doté d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité.

L'année dernière, le conseil scolaire a retenu les services d'un consultant externe spécialisé en avantages sociaux et lui a demandé de procéder à une vérification de conformité pour évaluer la justesse du versement des indemnités. Il s'agissait d'une toute première vérification indépendante portant sur la conformité des services de la compagnie d'assurance du conseil scolaire. Celui-ci devrait continuer de procéder périodiquement à des vérifications indépendantes pour s'assurer que son fournisseur se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.

Le service des RH synchronise manuellement les données du conseil scolaire avec celles du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) et du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS). La direction affirme disposer d'une fonctionnalité permettant une synchronisation électronique entre le système d'information du conseil scolaire et chaque assureur, mais ne pas l'avoir mise en œuvre.

Le conseil scolaire n'a pas effectué de sondage auprès des membres du personnel pour mesurer leur satisfaction globale ou leurs attitudes en général. Il a toutefois réalisé par le passé des sondages sur des questions précises ayant trait à la satisfaction du personnel, comme les régimes d'avantages sociaux et les activités de perfectionnement professionnel. Le service des RH ne mène pas d'entrevues de fin d'emploi avec les personnes qui quittent le conseil scolaire.

Chaque année, le conseil scolaire applique des procédures uniformes pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. Par contre, il ne s'est doté d'aucune politique ou procédure officielle régissant le processus d'affectation du personnel.

Recommandations :

- La direction devrait adopter une politique, une stratégie ou un plan officiel qui rendrait compte des besoins en recrutement du conseil scolaire et décrirait les principes et activités clés en la matière.
- Le service des RH devrait continuer d'élaborer des procédures et processus officiels pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- Le service des RH devrait rédiger une approche de discipline progressive et l'intégrer aux mesures disciplinaires du conseil scolaire.
- La direction devrait instaurer un programme complet d'encouragement à l'assiduité.
- La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
- Le conseil scolaire devrait compléter l'examen des plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés.
- La direction devrait examiner dans quelle mesure le système d'information du service des RH du conseil scolaire peut assurer la synchronisation automatisée des données avec le RREO et OMERS.
- 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 également mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles d'entrevues de fin d'emploi.
- La direction devrait consigner les politiques et procédures qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel.

Gestion financière

Le service des finances a mis en place un certain nombre de principales pratiques :

- Le conseil scolaire a récemment fixé des modalités budgétaires officielles qui décrivent le processus d'élaboration du budget. Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants.
- Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, la surintendante des services administratifs consulte le conseil exécutif, les directions d'école ainsi que les coordonnatrices et coordonnateurs de programmes au sujet de l'établissement des priorités et de l'harmonisation du budget avec les priorités et programmes stratégiques et annuels du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction, au personnel scolaire et aux conseillères et conseillers scolaires.
- Le conseil scolaire dispose d'un seul compte bancaire dans un établissement financier. Chaque école est invitée à faire affaire avec cette même banque, dans la mesure du possible.
- La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements, et elle a adopté les procédures appropriées pour atténuer ces risques.
- Le conseil scolaire fait partie du Marché éducatif collaboratif de l'Ontario (MECO) pour ses achats de fournitures de bureau, et réalise certains autres achats dans le cadre de contrats conclus avec le conseil scolaire coïncident.
- Le conseil scolaire privilégie la comptabilité d'engagements. Le système financier interdit tout achat excédant le montant établi pour chaque poste budgétaire.

L'Équipe d'examen souligne qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre ou d'améliorer ses activités dans plusieurs domaines.

Même si la direction a adopté une approche conservatrice à l'égard des prévisions de l'effectif et du processus d'élaboration du budget, elle ne consigne pas officiellement les risques liés au budget dans le cadre de ce processus.

La surintendante des services administratifs fournit des rapports financiers mensuels aux directions d'école, aux coordonnatrices et coordonnateurs, et aux gestionnaires. Par contre, la direction ne soumet pas encore au Conseil de rapports financiers intermédiaires uniformes de façon périodique. La direction est au courant des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) et compte s'en inspirer pour assurer la production de tels rapports.

La direction a souligné que le conseil scolaire dispose de ressources administratives limitées, en particulier dans le secteur des finances. Par conséquent, il est difficile pour le conseil scolaire de respecter les échéances du ministère en matière de production de rapports financiers.

Au cours de la dernière année, le commis à la comptabilité des comptes créditeurs a collaboré étroitement avec les écoles pour mettre en service le nouveau système de comptabilité. Le conseil scolaire n'a pas encore créé de fonction de vérification interne indépendante.

Pour l'instant, le Conseil n'a pas établi de comité de vérification. Les vérificatrices et vérificateurs externes présentent leurs rapports de vérification au Comité de gestion des politiques du conseil scolaire. La surintendante des services administratifs a commencé récemment à rédiger une réponse officielle de la direction à la lettre de recommandations que les vérificatrices et vérificateurs externes adressent au Conseil.

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'une politique officielle d'investissement. À la fin de l'exercice, dans le cadre des états financiers, la direction rend compte au Conseil des intérêts perçus. La direction présente également au Conseil des rapports annuels sur les soldes de couverture.

Le conseil scolaire n'a pas adopté de politiques ou procédures officielles pour la gestion des fonds dans les écoles. En 2009, la direction a formé un comité chargé d'examiner la comptabilité et la gestion des fonds dans les écoles, et elle reconnaît qu'à l'heure actuelle, les mesures de contrôle à ces égards sont insuffisantes. En revanche, les membres du service des finances vérifient périodiquement la comptabilité de trésorerie dans les écoles.

La direction a souligné qu'au cours de la dernière année, le nombre de subventions pour d'autres programmes d'enseignement (subventions APE) a enregistré une forte hausse. Même si l'administration principale et l'administration des écoles s'en partagent la gestion, ces projets font l'objet d'un suivi centralisé. La direction a reconnu que le suivi des subventions APE et leur gestion posent quelques difficultés. La surintendante des services administratifs s'affaire à trouver au sein de ses services des ressources pour coordonner la gestion des subventions APE.

Le chef des services opérationnels est chargé de superviser les activités d'achat du conseil scolaire. Il n'existe toutefois pas de fonction d'achat proprement dite, et les activités d'approvisionnement sont décentralisées. Le chef des services opérationnels collabore étroitement avec la personne responsable de la coordination des achats du conseil scolaire coïncident, étant donné que les deux conseils font partie d'un même consortium d'achat.

La procédure d'achat du conseil scolaire décrit le processus d'achat concurrentiel propre aux diverses limites d'achat. Par contre, cette procédure ne prévoit aucune disposition pour les achats non concurrentiels.

Les niveaux de pouvoir d'achat sont inscrits dans le système financier du conseil scolaire, mais ne sont toutefois pas décrits dans la procédure d'achat.

Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour la paie. La direction a signalé que le conseil scolaire collaborera avec ses fournisseurs afin de maximiser l'utilisation des TEF.

Recommandations :

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
- La direction devrait étudier les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires et produire de tels rapports en suivant ses lignes directrices quant à leur fréquence et leur forme. La direction devrait également communiquer les recommandations du CRFP aux conseillères et conseillers scolaires et leur demander de commenter le modèle de rapports financiers intermédiaires qui est proposé.
- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait continuer d'améliorer ses processus internes en vue d'achever et de déposer tous les rapports financiers dans les délais prévus.
- La direction devrait donner suite à son intention d'établir une fonction de vérification interne, en tenant compte des nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.
- Une fois la fonction de vérification interne créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement consignés et que la direction prend des mesures en réponse aux recommandations formulées.

- La direction devrait former un comité de vérification comptant des membres externes, conformément à la nouvelle directive ministérielle.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.
- La direction devrait adopter des politiques et procédures officielles pour régir la gestion des fonds dans les écoles. Elle pourrait s'inspirer des lignes directrices élaborées par le comité des finances de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), qui décrivent les modalités de l'inscription de données financières et les exigences relatives aux déclarations. Les politiques et procédures officielles faciliteront la mise en œuvre de mesures de contrôle adéquates pour protéger les fonds dans les écoles et permettre à celles-ci d'en assurer un compte rendu exact et régulier.
- La direction devrait continuer d'améliorer ses processus de gestion des subventions APE.
- La direction devrait réviser les procédures d'achat du conseil scolaire de façon à définir clairement les circonstances dans lesquelles celui-ci devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.
- Le conseil scolaire devrait continuer à améliorer sa surveillance des activités d'achat afin d'assurer le respect de ses modalités d'approvisionnement. La direction pourrait explorer les possibilités de s'associer avec ses partenaires, comme le conseil scolaire coïncident, les municipalités ou les collèges, pour établir une fonction d'achats partagés dans le cadre d'un accord de coopération.
- Dans le cadre de ses démarches pour se conformer aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, la direction devrait passer en revue la politique et les modalités d'achat du conseil scolaire et indiquer clairement les niveaux de pouvoir d'achat. Il faudrait adapter ces niveaux de pouvoir en fonction du poste et des responsabilités, et exercer une surveillance quant à la conformité des achats aux niveaux de pouvoir établis.
- La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.
- Le conseil scolaire devrait continuer de convertir ses fournisseurs au transfert électronique de fonds.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Les services opérationnels ont mis en œuvre certaines des principales pratiques :

- Le conseil scolaire a commencé récemment à inspecter les écoles deux fois par année. Les services opérationnels ont mis en place des procédures officielles d'inspection des écoles.
- Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie du conseil scolaire tient compte de la charge de travail et d'autres facteurs comme les classes mobiles. La direction revoit constamment l'affectation du personnel de conciergerie.
- Les services opérationnels encouragent la formation du personnel de conciergerie et d'entretien dans le but de favoriser le perfectionnement professionnel continu, de sensibiliser les employés aux changements réglementaires et d'assurer la sécurité au travail. La direction a inscrit dans un plan annuel officiel des activités de formation et de perfectionnement pour le personnel de conciergerie et d'entretien.
- Un concierge est chargé d'assurer le suivi de tous les principaux équipements de nettoyage du conseil scolaire. À la lumière des rapports de suivi, la direction remplace progressivement le matériel de nettoyage principal.
- Il n'existe qu'un comité de santé et de sécurité au travail pour l'ensemble du conseil scolaire. Le chef des services opérationnels est coprésident de ce comité.
- Le plan d'immobilisations du conseil scolaire est un résumé des projets d'immobilisations qui sont prévus ou en cours. On prévoit que la nouvelle étape de planification des immobilisations débutera en 2010-2011. La direction a réalisé une analyse comparative des prévisions de l'effectif entre les installations sur une période de 20 ans.
- On procède à une mise à jour de la base de données du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) lorsque surviennent des changements à la capacité et à l'utilisation des écoles.
- La direction utilise un processus standard de surveillance de la progression des projets de construction.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre ses activités dans plusieurs domaines.

Le conseil scolaire a commencé à utiliser des produits de nettoyage certifiés écologiques dans tous ses établissements. La direction a indiqué qu'environ 5 % des produits de nettoyage utilisés par le conseil scolaire bénéficient de la certification écologique. Le conseil scolaire n'a toutefois pas instauré de programme d'écopropriété officiel.

Les services opérationnels élaborent un plan qui comprend aussi bien les projets d'immobilisations que les travaux d'entretien et de rénovation. La portion du plan concernant la rénovation décrit l'ensemble des dépenses prévues pour les prochaines années. Plus précisément, le plan indique les projets achevés au cours des dernières années, et ceux prévus pour l'année courante. On élabore le plan annuel en se fondant sur les résultats des inspections, les données du système ReCAPP et les demandes de renouvellement des immobilisations présentées par les directions d'école. Le plan pluriannuel n'indique toutefois aucun des projets prévus pour les années ultérieures.

Par le passé, le conseil scolaire se servait d'un système d'ordres de travail en ligne. Le système n'a pas répondu aux besoins de la direction en matière d'analyse de l'information et de présentation de comptes. Il s'ensuit que le conseil scolaire utilise actuellement des ordres de travail sur papier et se prépare à mettre en place un nouveau système d'ordres de travail.

En matière de gestion de l'énergie, le conseil scolaire a mis en place un certain nombre d'initiatives, mais il n'a pas établi de plan pluriannuel comprenant des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.

La direction a fait remarquer que le programme mis en œuvre par les conseillères et conseillers en gestion de l'énergie comporte un volet de sensibilisation qui sera intégré au curriculum. Le conseil scolaire n'a pas adopté de politique environnementale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'effectue pas le suivi de la consommation d'énergie. La direction passe en revue les dépenses liées aux services publics et analyse les écarts budgétaires. Le conseil scolaire n'a pas fourni les données demandées dans le cadre de l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère. Le conseil scolaire ne reçoit pas de factures conciliées de ses fournisseurs de services publics.

Le conseil scolaire et le service local de santé collaborent étroitement à l'élaboration d'initiatives en matière de santé et à leur mise en œuvre au conseil scolaire. Celui-ci ne dispose pas de plan ni de stratégie reflétant ses politiques, ses procédures et les exigences de la loi ayant trait à la santé des élèves et du personnel.

La direction a expliqué que par le passé, on avait recours à la base de données du système ReCAPP pour établir les priorités en matière d'immobilisations. Elle a toutefois fait remarquer qu'en raison de problèmes techniques, les données ne sont pas constamment à jour.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropriété* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropriété officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan devrait être approuvé par le Conseil.
- La direction devrait continuer d'étudier les options en vue d'instaurer un système automatisé d'ordres de travail. Un tel système permettrait à la direction de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets, ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources. Il fournirait également des données utiles pour la planification des activités d'entretien préventif.
- En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les 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.
- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.

- La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
- Le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de conservation de l'énergie qu'il a mises en œuvre, afin de promouvoir la gestion de l'énergie à l'échelle du système.
- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.
- Le conseil scolaire devrait chercher des moyens de concilier les factures des services publics.
- Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé et la sécurité de son personnel et de ses élèves. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.
- La direction devrait continuer de régler les problèmes techniques et mettre à jour la base de données du système ReCAPP.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Kenora Catholic District School Board offre des services éducatifs à 1 271 élèves dans cinq écoles élémentaires et une école secondaire.

Entre 2002-2003 et 2009-2010, l'effectif du conseil scolaire a augmenté de 168 élèves, soit environ 15,2 %.

Voici l'organigramme du conseil exécutif du conseil scolaire :

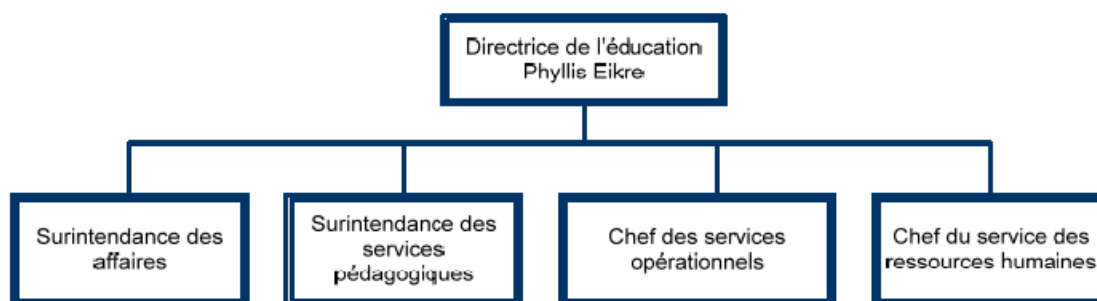


Figure 1 : Kenora Catholic District School Board

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

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

« Nous sommes un système scolaire de confession catholique romaine voué à l'excellence en éducation et à la formation chrétienne de la jeunesse, dans un contexte de partenariat durable avec les parents et avec l'Église. »

Le conseil scolaire a choisi cinq orientations stratégiques :

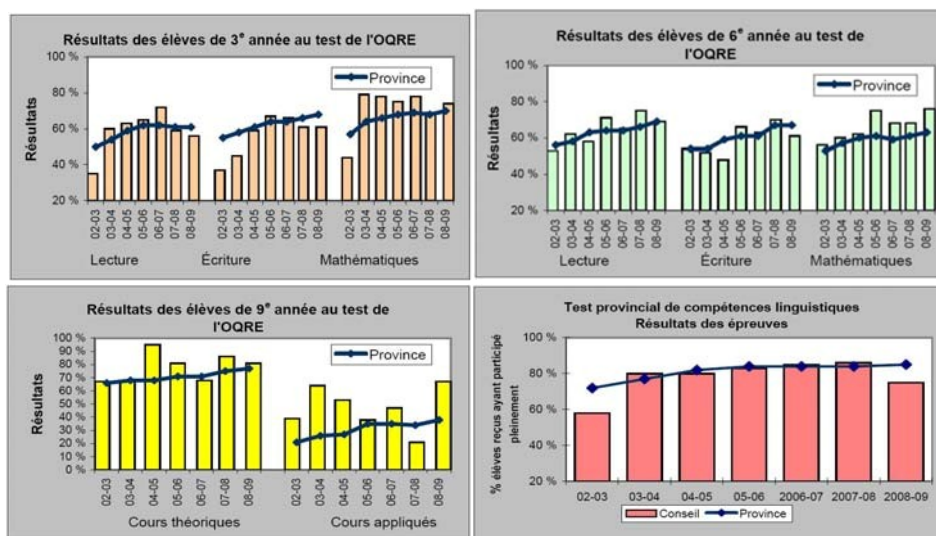
- Affermir notre catholicité
- Développer des relations et des partenariats
- Viser l'excellence en enseignement et en apprentissage
- Communiquer efficacement
- Promouvoir l'amélioration continue

1.3 Rendement des élèves

Depuis 2002-2003, le conseil scolaire a réalisé des progrès dans plusieurs domaines évalués au moyen du processus de l'OQRE. Cependant, dans la plupart des domaines, le conseil scolaire n'a pas amélioré ses résultats aux tests de l'OQRE de façon constante. Les résultats des élèves de 3^e année aux tests de l'OQRE en lecture, en écriture et en mathématiques sont en déclin depuis 2006-2007 et demeurent sous la moyenne provinciale en lecture et en écriture. Les résultats des élèves de 3^e année en mathématiques se sont améliorés en 2008-2009. Les résultats des élèves de 6^e année en lecture et en écriture ont diminué en 2008-2009 et demeurent sous la moyenne provinciale en écriture. Les résultats des élèves de 6^e année en mathématiques se sont améliorés en 2008-2009 et se situent au-dessus de la moyenne provinciale.

Les résultats des élèves de 9^e année ont considérablement diminué depuis 2004-2005, pour s'établir au niveau de la moyenne provinciale en 2008-2009. Les résultats des cours appliqués des élèves de 9^e année se sont nettement améliorés en 2008-2009, pour s'établir au-dessus de la moyenne provinciale.

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



1.4 Sommaire financier

Au cours de l'exercice 2008-2009, le conseil scolaire a dégagé un excédent budgétaire. Les prévisions budgétaires révisées pour 2009-2010 indiquent un déficit. La réserve du conseil scolaire pour les fonds de caisse est demeurée stable depuis 2007-2008. La légère croissance de l'effectif est attribuable à une fusion avec une autre administration scolaire en 2009-2010.

Le tableau suivant montre les principales données financières du conseil scolaire.

Données financières – résumé (Revenus)

Revenus :	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Subventions générales	12 257 912 \$	13 844 328 \$	15 874 193 \$
Impôt local	2 230 372 \$	2 239 655 \$	2 573 984 \$
Revenus du conseil scolaire	1 225 652 \$	1 780 020 \$	1 067 220 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	1 888 125 \$	1 761 809 \$	720 025 \$
Total des revenus	17 602 061 \$	19 625 812 \$	20 235 422 \$

Données financières – résumé (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Dépenses de fonctionnement	15 912 169 \$	16 742 207 \$	19 099 084 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	1 470 268 \$	2 231 750 \$	1 962 770 \$
Virement à/de la réserve	235 000 \$	2 \$	\$0
Total des dépenses	17 617 437 \$	18 973 959 \$	21 061 854 \$
Excédent (déficit)	-15 376 \$	651 853 \$	-826 433 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Gratifications de retraite	57 717 \$	57 717 \$	57 717 \$
Réserve pour les fonds de caisse	570 893 \$	570 893 \$	570 893 \$
Planification stratégique et initiatives	81 616 \$	81 616 \$	81 616 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	46 256 \$	46 256 \$	46 256 \$
Total des fonds de réserve	756 482 \$	756 482 \$	756 482 \$
Autres revenus reportés de fonctionnement	175 873 \$	824 390 \$	824 390 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	50 000 \$	50 000 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	60 525 \$	60 525 \$
Total des revenus reportés	175 873 \$	934 915 \$	934 915 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	932 355 \$	1 691 397 \$	1 691 397 \$

1.5 Principales statistiques du Kenora Catholic District School Board

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres réels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	862	939
EQM de l'école de jour – secondaire	241	332
Effectif total de l'école de jour	1 103	1 271

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	39%	94%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	70%	97%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	23,58	21,62
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	0%	0%
Pourc. de classes à années multiples	13%	22%

Personnel

Personnel	2003-04	2009-2010
Enseignantes et enseignants	78	107
Aides-enseignantes et aides-enseignants	22	35
Autres personnes-ressources pour les élèves	13	11
Personnel administratif de l'école	6	8
Personnel de bureau de l'école	7	8
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	13	15
Autre personnel hors classe	9	14
Total du personnel	148	198

Personnel	2003-04	2009-2010
Rapport élèves-enseignant	1:14	1:12
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) ¹	134,2	155,8
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	70,4%	77, 7%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-2010
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	1 265 918 \$	2 222 125 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	1 240 789 \$	1 793 550 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	25 129 \$	428 575 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-2010
Nombre d'écoles	6	6
Effectif total de l'école de jour	1 103	1 271
Capacité totale (places)	1 444	1 725
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	76,4%	73,7%
Superficie du conseil scolaire (km ²)	3 070	3 070
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	5	7

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'efficacité et l'efficacité des opérations du conseil.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Oui
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, courriels, notes de service, forums, etc.)	Oui
Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels appartiennent et participent aux comités de secteur des associations provinciales et aux groupes de travail du ministère.	Oui

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire a adopté un modèle de gestion par les politiques. Par le passé, le conseil scolaire a embauché une conseillère ou un conseiller externe pour examiner le processus de gestion et faciliter le passage à une structure de gestion par les politiques. À la suite de l'examen, le Conseil a adopté un nouvel ensemble de politiques, et les conseillères et conseillers scolaires ont reçu une formation complète sur le nouveau modèle et sur les politiques.

Les politiques sont au nombre de 14 et couvrent divers aspects de la gestion, dont le rôle du Conseil, celui de la direction de l'éducation, ainsi que la délégation de pouvoir à

cette dernière par le Conseil. Les politiques définissent des énoncés de principe qui fournissent des indications et une orientation pour toutes les activités du conseil scolaire. Celui-ci a adopté des procédures administratives qui complètent les politiques et couvrent les aspects opérationnels. Il est indiqué sur le site Web du conseil scolaire que l'élaboration de deux différentes séries de documents, de politiques et de procédures vise à marquer nettement la distinction entre la responsabilité de gérer qui incombe au Conseil et les fonctions exécutives ou administratives de la direction de l'éducation. La politique qui apparaît sous le titre *Description d'emploi du Conseil* indique que le Conseil délègue certains pouvoirs au moyen de politiques, d'autorités administratives et de responsabilités. Il confie sa propre gestion quotidienne à son personnel par l'intermédiaire de la directrice de l'éducation du conseil scolaire.

Le modèle de gestion du Conseil facilite ses relations de travail avec l'administration du conseil scolaire. Au moment de la publication des recommandations du Comité pour l'examen de la gouvernance, les conseillères et conseillers scolaires les ont étudiées avant d'y répondre de façon officielle. Le Conseil aussi a étudié toutes les politiques et actualisé le rôle du président, celui du vice-président, de même que le code de conduite des conseillères et conseillers scolaires.

Le Conseil est composé de six conseillères et conseillers scolaires : quatre d'entre eux exercent cette fonction depuis plus de six ans, un depuis plus de quatre ans et le dernier depuis plus de deux ans.

L'administration principale et le Conseil communiquent ouvertement. L'administration principale s'assure que les conseillères et conseillers scolaires connaissent suffisamment les diverses questions pour prendre des décisions éclairées.

Le Conseil a établi des politiques qui définissent le rôle de son président et de son vice-président. Il est indiqué dans les politiques que le président protège l'intégrité des processus du Conseil et représente les conseillères et conseillers scolaires auprès de la collectivité. Le rôle du vice-président consiste à assumer en partie le rôle de direction du président. Le vice-président assiste le président et veille à ce que le Conseil respecte ses propres politiques. La directrice de l'éducation, le président et le vice-président du Conseil entretiennent une relation ouverte et fondée sur la confiance.

Après l'examen du modèle de gestion du conseil scolaire, les conseillères et conseillers scolaires ont reçu une formation sur le nouveau modèle de gestion. Une des politiques du Conseil prévoit la création d'un code de déontologie des conseillères et conseillers scolaires, lequel a été actualisé dans le cadre du processus de consultation entrepris par le Comité pour l'examen de la gouvernance.

Les politiques du Conseil ne prévoient aucun processus d'évaluation du rendement de la directrice de l'éducation, qui a lieu tous les deux ans en corrélation avec l'examen de la rémunération.

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

En 2006, le conseil scolaire a adopté une procédure administrative pour encadrer son processus de planification stratégique. En 2009, la procédure a été révisée et le conseil scolaire a retenu les services d'une animatrice ou d'un animateur externe pour contribuer à l'élaboration du nouveau plan stratégique pluriannuel.

La procédure prévoit que le plan stratégique propose des objectifs communs qui mettent en évidence les améliorations souhaitées au système pour l'année à venir et s'inscrivent dans la vision du Conseil. On souligne aussi que la planification stratégique est un processus continu, et que le plan stratégique sera constamment révisé et peaufiné. Le conseil scolaire revoit son plan stratégique chaque année, le met à jour et élabore dans la même foulée son plan opérationnel annuel.

La procédure énonce les lignes directrices suivantes sur la planification du système :

- La mission, la vision, les objectifs et les principes du Conseil déterminent l'orientation générale de la planification du système.
- Le processus de planification reconnaît également toute priorité globale définie par le Conseil.
- Le processus de planification doit offrir aux membres des groupes d'intéressés suffisamment d'occasions pour livrer leurs commentaires et participer pleinement. Chaque année seront mis en œuvre des processus formels qui permettront au système et à ses écoles d'élaborer le plan stratégique, de le réviser et d'en élargir la portée. Ce plan cerne les priorités, les démarches à entreprendre, les résultats voulus avec les moyens de les mesurer, les stratégies pour y parvenir et les échéances prévues.

En 2009, avec l'aide de l'animatrice ou de l'animateur externe, le conseil scolaire a élaboré un nouveau plan stratégique comportant six volets : un plan de système constitué du plan d'amélioration du conseil scolaire et des plans d'amélioration des écoles, un plan des RH, un plan des TI, un plan opérationnel (englobant les immobilisations), un plan de leadership et un plan financier. La direction a fait remarquer qu'à l'heure actuelle, les objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire et du plan d'amélioration des écoles sont formulés en tant qu'objectifs SMART. Les objectifs des autres volets ne sont toutefois pas uniformément précis et mesurables. Le conseil scolaire devrait continuer à formuler, pour chaque volet du plan stratégique, des objectifs précis et mesurables assortis d'échéances. Cette mesure aiderait la direction à définir les indicateurs de réussite.

L'état du plan stratégique fait l'objet d'un examen mensuel par le conseil exécutif. Chaque réunion du Conseil, la directrice de l'éducation présente aux conseillères et conseillers scolaires un rapport d'étape sur un des six volets du plan stratégique.

Processus décisionnel

Le Conseil a établi une politique qui apparaît sous le titre d'*Opérations du Conseil*, laquelle définit le processus des séances inaugurales, des réunions ordinaires et des assemblées extraordinaires, les modalités entourant la formation de comités et les règles applicables au déroulement des réunions. La politique prescrit que l'ordre du jour de toutes les réunions du Conseil doit être fixé par la présidence, la viceprésidence et la direction de l'éducation. La politique sur le rôle de la présidence du Conseil prévoit que la présidence aide la direction de l'éducation à élaborer l'ordre du jour des réunions du Conseil. La présidence s'assure que les membres du Conseil disposent de l'information requise pour débattre les points à l'ordre du jour en connaissance de cause.

La présidence s'assure aussi que, selon la politique du Conseil, les points à l'ordre du jour de chaque réunion se limitent aux questions qu'il appartient clairement au Conseil de décider, et qui n'ont pas été déléguées à la direction de l'éducation. Au cours de la première semaine de chaque mois, le conseil exécutif rédige un ordre du jour provisoire en s'inspirant de l'ordre du jour de l'année précédente, auquel il ajoute de nouveaux points. La présidence, la vice-présidence et la direction de l'éducation examinent et approuvent l'ordre du jour, lequel est remis aux conseillères et conseillers scolaires une semaine avant la réunion du Conseil.

En vertu de sa politique sur les comités du conseil scolaire, le Conseil peut former des comités où siègent ses membres pour formuler des recommandations en matière d'éducation, de finances, de personnel et de biens. Cette politique énonce les processus et les règles entourant la formation de comités permanents, spéciaux et statutaires, ainsi que du comité plénier. Parmi les comités statutaires du conseil scolaire, mentionnons le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté, le Comité disciplinaire des élèves et le Comité de l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire. Les comités permanents sont formés pour assister le Conseil dans ses tâches courantes ou répétitives. Il est énoncé dans la politique que de temps à autre, le Conseil peut établir des comités à des fins particulières, que ce soit à titre ponctuel ou permanent.

Le Conseil établit également le comité d'examen de la direction de l'éducation qui est chargé d'évaluer le rendement de la ou du titulaire de ce poste.

La politique du Conseil en matière d'élaboration des politiques a été adoptée pour servir de lignes directrices générales au fonctionnement efficace du conseil scolaire, et de cadre pour assurer une certaine constance dans les décisions de la directrice de

l'éducation et celles du personnel. Les politiques du Conseil assurent un juste équilibre entre la responsabilité du Conseil d'élaborer des lignes directrices générales pour guider le conseil scolaire, et la latitude accordée à la directrice de l'éducation pour faire preuve de jugement professionnel dans son administration. La politique prévoit une révision annuelle de toutes les politiques existantes. Or, certaines des politiques affichées sur le site Web du conseil scolaire n'ont pas été révisées depuis plus d'un an, ou n'indiquent pas la date de leur dernière révision.

Le Conseil peut élaborer lui-même la politique ou en déléguer la responsabilité à la directrice de l'éducation ou à un comité. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

La direction adopte des procédures administratives en tant que principale source écrite d'orientation en matière administrative pour le conseil scolaire. Il existe cinq catégories de procédures administratives :

- Administration générale;
- Programmes éducatifs et procédures relatives au matériel;
- Élèves;
- Relations entre les membres du personnel;
- Gestion des affaires.

Les procédures relatives à la gestion des affaires concernent les finances, les installations et les opérations. Toutes les procédures sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Après avoir signalé que certaines procédures n'ont pas été révisées récemment, la direction a formé une équipe avec des membres du personnel pour lui confier la tâche de réviser toutes les procédures et de créer un modèle uniforme. Le conseil scolaire a embauché une direction d'école à la retraite pour qu'elle entreprenne un examen minutieux des procédures.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les secteurs administratifs du conseil scolaire comprennent les services pédagogiques et les services administratifs. Chaque secteur est dirigé par une surintendance qui relève de la directrice de l'éducation. Le secteur des services administratifs englobe les services opérationnels, les services des ressources humaines et les services financiers.

L'équipe d'administration principale est représentée par le conseil exécutif, qui est composé de la directrice de l'éducation, du surintendant des services d'enseignement, de la surintendante des services administratifs, de la chef des ressources humaines, du

chef des services opérationnels et d'une direction d'école relevant des services en classe. Au moment de l'Examen opérationnel, la directrice de l'éducation était en congé de longue durée et une direction l'éducation intérimaire était en place.

L'organigramme du conseil scolaire est publié sur son site Web, de même qu'un répertoire du personnel.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire a mis de l'avant de nombreuses initiatives pour soutenir la relève et favoriser le développement du talent. Son *Programme des chefs de file de demain* vise essentiellement le personnel enseignant. Le conseil scolaire préconise aussi une approche informelle de mentorat pour les membres du personnel qui aspirent à un poste de leadership.

Dans l'administration du conseil scolaire, des activités de mentorat informel ainsi que de l'aide sont offertes au personnel désirant acquérir les compétences d'agente ou d'agent de supervision. Le conseil scolaire n'a toutefois pas établi de plan officiel de relève et de développement du talent.

Participation des intervenants

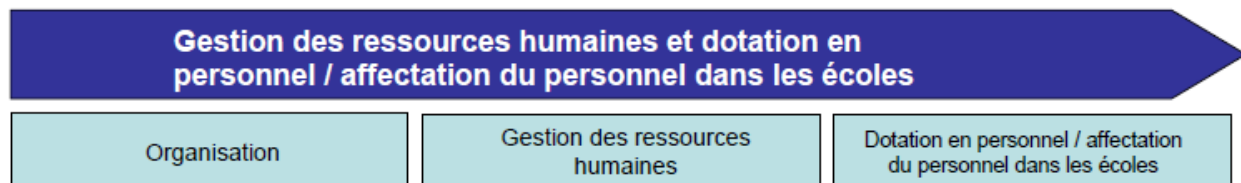
Le conseil scolaire utilise divers mécanismes officiels pour encourager la communication et la participation des intervenants. Le conseil scolaire a récemment mis son site Web à jour.

La directrice de l'éducation et les agentes et agents de supervision siègent à plusieurs comités régionaux et provinciaux.

Recommandations :

- La direction devrait veiller à ce que toutes les politiques fassent l'objet d'une révision annuelle comme le prévoit la politique du conseil scolaire en matière d'élaboration des politiques. La direction devrait également poursuivre sa révision des procédures administratives pour s'assurer qu'elles sont conformes aux politiques du conseil scolaire et aux exigences réglementaires applicables.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel 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*.

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.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le service des ressources humaines comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour 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 ressources humaines a mis en place un plan opérationnel annuel.

Voici certaines des principales priorités du plan de service pour l'année courante :

- instaurer un processus permettant d'évaluer le rendement du personnel de soutien;

- mettre à jour les descriptions d'emploi;
- donner une formation sur les mesures disciplinaires;
- revoir le processus d'embauche et la formation des nouveaux membres du personnel;
- revoir les régimes d'avantages sociaux.

La chef des RH a établi les priorités de l'actuel plan annuel en se fondant sur l'évaluation des besoins criants du conseil scolaire. Depuis qu'a été instauré le service des ressources humaines il y a deux ans, la chef des RH s'est occupée de revoir et d'officialiser l'ensemble des activités et processus des RH. Avant le début de l'année scolaire 2009-2010, l'administration principale et l'ensemble des directions d'école et des coordonnatrices ou coordonnateurs se sont réunis pour commenter chacun des plans opérationnels annuels de service qui ont été proposés.

La chef des RH rencontre régulièrement les membres du personnel à l'occasion de réunions officielles des comités et de discussions informelles pour obtenir leurs commentaires sur les opérations des RH. La direction des RH devrait continuer de formuler des objectifs spécifiques, mesurables et définis dans le temps. Cette contribution aiderait la direction à établir des indicateurs de réussite pour contrôler la mise en œuvre du plan.

Le service des RH ne fournit pas de rapports périodiques au Conseil. Toutefois, si besoin est, la chef des RH fait des présentations ponctuelles au Conseil sur des questions particulières ayant trait aux ressources humaines. Le service des RH fournit également aux conseillères et conseillers scolaires des mises à jour périodiques sur la dotation en personnel.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Il y a deux ans, le conseil scolaire a créé le service des ressources humaines et le poste de chef des RH. Auparavant, la fonction des ressources humaines était une des responsabilités de la surintendance de l'enseignement et des services des ressources humaines. La direction a fait remarquer que de nombreux aspects de la direction des RH relevaient également de la surintendance des services administratifs. À la suite d'un examen opérationnel entrepris par le conseil scolaire et réalisé en 2008, la direction a créé un service centralisé de ressources humaines relevant de la surintendance des services administratifs.

Le service des RH est responsable des dossiers du personnel, de l'affectation du personnel, du recrutement et de l'embauche, de la gestion de l'assiduité, de la gestion des avantages sociaux, des relations avec le personnel, des relations de travail et de la

gestion du rendement. Le service des RH est dirigé par la chef des RH, assistée d'une adjointe administrative ou un d'adjoint administratif à mi-temps et une commis aux réservations. La direction a indiqué que le poste d'adjointe administrative ou d'adjoint administratif va devenir un poste à temps plein en 2010/2011. La chef des RH est membre du comité exécutif et relève de la surintendante des services administratifs. La commis aux réservations travaille directement avec chaque direction d'école et est chargée de réserver des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants, de faire le suivi des absences des membres du personnel et de saisir celles-ci dans le système d'information. Il existe un organigramme à jour de l'administration du conseil scolaire où figurent les membres du personnel des RH et les liens hiérarchiques.

La chef des RH procède à un examen des descriptions d'emploi de tous les membres du personnel non enseignant. Cette mesure garantira que les descriptions d'emploi suivent un modèle standard et qu'elles reflètent fidèlement les rôles et responsabilités.

La chef des RH va bientôt obtenir le titre de professionnelle agréée en ressources humaines afin de satisfaire aux exigences du poste.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est responsable de plusieurs procédures ayant trait à la dotation en personnel, aux mutations de membres du personnel, aux évaluations du rendement, à la discipline, au licenciement et au harcèlement. Ces procédures sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Pour assurer le respect des procédures de son service, la chef des RH s'est employée à établir des processus standards et des mesures de contrôle centralisées, par exemple, des processus d'embauche centralisés et un processus central pour faire les réservations, vérifier les présences et remplacer les absents.

La chef des RH collabore étroitement avec d'autres conseils scolaires, et élargit le réseau de membres du personnel des RH dans les conseils scolaires de la province pour favoriser l'adoption de nouvelles procédures.

La chef des RH a reconnu qu'il faudrait améliorer les communications et la formation des membres du personnel pour leur faire connaître les procédures existantes et nouvelles, et mieux les comprendre. Pour le moment, la chef des RH utilise le courriel pour expliquer au personnel les modifications aux procédures et processus des RH. Dans le cadre du processus visant à centraliser et à officialiser de nombreux processus de son service, la chef des RH encourage son personnel à chercher des réponses à leurs questions et à se familiariser avec les procédures détaillées qui se trouvent sur le site Web. La chef des RH participe aux réunions mensuelles des directions d'école pour faire le point sur les modifications apportées aux procédures des RH. Elle assiste également aux réunions du personnel de bureau du conseil scolaire et à celles du

comité de liaison du personnel de soutien chaque mois pour fournir des renseignements et des mises à jour sur des procédures ou des questions en particulier. La chef des RH assiste aussi à certaines réunions du personnel scolaire, au besoin.

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.	Non
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
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.	Oui
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

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
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.	Oui
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).	Non
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 conseil scolaire ne compte habituellement que très peu de postes permanents vacants dans l'enseignement. Dès lors, ses activités de recrutement visent principalement des enseignantes et enseignants du français, et parfois d'autres spécialités comme la musique ou les langues autochtones, ou encore des bibliothécaires.

Le service des RH n'a pas élaboré de politique, de procédure ou de plan détaillé pour ses activités de recrutement. La chef des RH a participé à des salons de l'emploi organisés par les facultés d'éducation de plusieurs universités de l'Ontario et d'autres provinces. Le conseil scolaire parvient aussi à recruter des candidates et candidats

grâce à sa connaissance de la situation locale de candidates et candidats potentiels. Le conseil scolaire éprouve des difficultés à trouver des candidates et candidats qualifiés pour les écoles du Nord de la région. Il arrive à l'occasion que le conseil scolaire assigne des postes vacants à des candidates et candidats ayant obtenu une permission intérimaire.

Le conseil scolaire affiche les postes vacants sur son site Web et dans les écoles. Le service des RH a parfois recours au site Web appliqué à l'éducation à titre de véhicule publicitaire additionnel, si les publications antérieures n'ont permis d'attirer qu'un nombre limité de candidates et candidats. Quant aux postes de personnel non enseignant, la chef des RH publie des annonces dans les journaux locaux et au-delà, au besoin, pour pouvoir choisir parmi un nombre acceptable de candidates et candidats qualifiés.

Le conseil scolaire s'est doté de procédures écrites en matière de dotation en personnel, notamment pour les entrevues et la présélection des candidates et candidats, l'évaluation des candidates et candidats, le nombre minimum d'intervieweuses et intervieweurs ainsi que leurs qualifications, la documentation de l'équipe d'entrevue, et le suivi après l'entrevue. La chef des RH effectue une gestion centralisée de toute embauche de personnel.

Après discussion avec les membres du comité d'entrevue, la chef des RH sélectionne les candidates et candidats. Le service des RH a établi une liste de contrôle dont les critères guident le processus de sélection. Les critères comprennent l'identification des candidates et candidats qui sont catholiques et possèdent les qualifications nécessaires pour enseigner dans le champ d'études en question. Dans le cadre du processus de sélection, les candidates et candidats doivent passer un test de personnalité.

L'équipe d'entrevue est formée d'au moins trois membres du personnel et comprend habituellement la chef des RH, la direction d'école ou la superviseuse ou le superviseur et soit une autre direction d'école, une direction adjointe ou une surintendance. Les entrevues sont réalisées en personne ou par téléphone, selon les besoins. Le service des RH a créé un document normalisé pour la notation des entrevues. L'équipe d'entrevue recommande une candidate ou un candidat. C'est cependant la chef des RH qui a le pouvoir de faire une offre d'emploi. Elle procède à la vérification des références et s'assure d'avoir tous les autres documents nécessaires, y compris les formulaires de vérification de casier judiciaire et le test de tuberculose.

Le conseil scolaire tient à jour une liste d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants qualifiés et non qualifiés. La chef des RH a du mal à conserver sur la liste un nombre suffisant de candidates et candidats potentiels pour répondre aux besoins du conseil scolaire qui, par conséquent, est souvent en quête de nouvelles candidatures. À la discrétion de la chef des RH et avec le consentement du président

de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques angloontariens, il est possible d'ajouter à la liste des enseignantes suppléantes ou enseignants suppléants qui ont passé une entrevue, officielle ou non. La commis aux réservations veille au respect des exigences de la convention collective pendant le processus d'embauche des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants.

Relations de travail

Les membres du personnel enseignant et leurs suppléantes et suppléants font partie de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens. Les membres du personnel de soutien non cadre font partie d'un groupe de négociation non syndiqué.

Le conseil scolaire a formé un comité de liaison avec la main-d'œuvre pour communiquer avec les membres du personnel enseignant. La chef des RH, une direction d'école élémentaire, une direction d'école secondaire et le surintendant des services d'enseignement siègent à ce comité. Celui-ci se réunit chaque mois pour aborder les questions d'actualité. Le conseil scolaire a aussi établi des comités du personnel des écoles élémentaires et secondaires, un comité de perfectionnement professionnel, et un comité des avantages sociaux pour l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens, lesquels se réunissent quatre fois par année.

Le conseil scolaire a établi des relations de travail efficaces avec l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens. La chef des RH rencontre régulièrement le représentant de l'Association pour aborder les problèmes qui se présentent et voir s'il est possible de les résoudre de façon informelle.

Le personnel de soutien a formé un comité de liaison avec les représentants de chacun des groupes de membres du personnel de soutien. La chef des RH et le comité de liaison du personnel de soutien se rencontrent chaque mois ou au besoin pour aborder les problèmes qui se présentent et les résoudre.

Le conseil scolaire a un petit nombre de griefs en attente que la chef des RH et la haute direction se sont efforcées de régler. La chef des RH agit comme négociateur en chef dans le cadre des négociations collectives avec les membres du personnel enseignant. La surintendante des services administratifs fait aussi partie de l'équipe de négociation, tout comme d'autres membres du personnel du conseil scolaire qui offrent un soutien supplémentaire, au besoin.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Pour évaluer le rendement du personnel enseignant et des coordonnatrices ou coordonnateurs de programmes, le conseil scolaire a établi une procédure qui est

conforme aux lois et règlements provinciaux ayant trait au Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) et à l'Évaluation du rendement du personnel enseignant chevronné. Le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Le nouveau personnel enseignant est évalué au cours de la première et de la deuxième année dans le cadre du PIPNE. Le conseil scolaire n'a pas établi un processus d'évaluation du rendement des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants.

Il incombe à chaque direction d'école d'assurer un suivi des évaluations du rendement du personnel enseignant chevronné selon un cycle quinquennal. La chef des RH a indiqué que le système d'information possède la capacité de vérifier si les évaluations du rendement du personnel enseignant ont été effectuées. La direction du service des RH a affirmé qu'une de ses grandes priorités est d'instaurer à l'aide de son système d'information un suivi électronique des évaluations du rendement. Le surintendant des services d'enseignement supervise les membres du personnel enseignant qui participent au PIPNE et, une fois le programme terminé, il en avise l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO).

Le service des RH a mis en place une procédure d'évaluation de rendement du personnel de soutien. Cette procédure décrit les rôles et les responsabilités, ainsi que le processus d'examen annuel. Ce processus s'applique également aux gestionnaires de l'équipe d'administration du conseil scolaire. L'évaluation du rendement du personnel de soutien relève des superviseuses ou superviseurs. Le chef des services opérationnels est chargé d'évaluer le personnel de conciergerie, en collaboration avec les directions d'école et les concierges en chef, le cas échéant. Le processus d'évaluation du personnel de soutien a été mis en place l'année dernière. Le service des RH prévoit revoir le processus, recueillir les commentaires du personnel, procéder à des ajustements et créer des modèles uniformes avant le début de la nouvelle année scolaire. Le personnel du service des RH a effectué manuellement le suivi des évaluations des membres du personnel de soutien.

Parmi ses objectifs actuels, la directrice de l'éducation cherche à créer un processus d'évaluation du rendement des surintendances, et à réviser celui qui est en vigueur pour les directions d'école. Il incombe au surintendant des services d'enseignement d'évaluer chaque année le rendement des directions d'école, selon un processus que l'on revisite actuellement pour y intégrer l'exigence d'évaluer dans un délai raisonnable le rendement de tous les membres du personnel dans les écoles. Dans le cadre de la mise en œuvre du processus officiel d'évaluation du personnel de soutien, le service des RH a formé les directions d'école sur la façon de fournir des données sur le rendement.

La direction a établi une procédure officielle en matière de discipline et de licenciement, laquelle fait état des motifs possibles d'une mesure disciplinaire. Même si dans les faits,

le conseil scolaire applique des mesures disciplinaires progressives, son approche n'est pas consignée dans une procédure. Les superviseuses et superviseurs qui constatent un problème disciplinaire chez un membre du personnel en avisent le service des RH par écrit. La chef des RH assiste et guide les superviseuses et superviseurs dans leur gestion des problèmes disciplinaires. Les cas de problèmes disciplinaires graves nécessitent l'intervention de la chef des RH, du surintendant des services d'enseignement ou de la surintendante des services administratifs et des représentantes et représentants syndicaux. L'actuel plan annuel du service des RH précise qu'un des principaux objectifs du service consiste à assurer la formation des directions d'école et des superviseuses et superviseurs en matière de gestion des problèmes disciplinaires.

Toute mise à pied chez le personnel enseignant est soumise à l'approbation du Conseil, qui a adopté une politique pour encadrer les audiences entourant la cessation d'emploi d'une enseignante ou d'un enseignant. Il incombe à la direction de congédier les membres du personnel de soutien, mais elle doit en aviser le Conseil.

La direction a établi une procédure pour confier les activités de perfectionnement professionnel à chaque superviseure ou superviseur, ou gestionnaire. Les coordonnatrices ou coordonnateurs de programmes dans le domaine d'enseignement visé sont chargés d'élaborer des plans de perfectionnement professionnel pour les enseignantes et enseignants et les autres membres du personnel en classe. Le conseil scolaire a formé avec l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens un comité de perfectionnement professionnel qui participe à la planification des activités destinées aux enseignantes et enseignants dans ce domaine. Les coordonnatrices ou coordonnateurs de programmes sont membres de ce comité. Par le passé, le comité a réalisé des sondages auprès de ses membres pour recueillir leurs commentaires sur le contenu et la forme des activités de perfectionnement professionnel.

La chef des RH a constaté la nécessité d'un plus grand nombre d'activités de perfectionnement professionnel pour le personnel de soutien et la direction. L'année dernière, la chef des RH a organisé un atelier d'une journée complète pour tous les membres du personnel de soutien. Bien que les coordonnatrices ou coordonnateurs de programmes soient chargés d'assurer le perfectionnement professionnel du personnel en classe, la direction a remarqué un manque de coordination des activités de perfectionnement professionnel entre les autres groupes d'employés. Le personnel de soutien reçoit une certaine formation étroitement liée au milieu de travail. Le chef des services opérationnels est chargé d'assurer la formation obligatoire de tous les membres du personnel, comme la formation sur le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), ainsi que des activités de formation particulières destinées au personnel de conciergerie. Le conseil scolaire

favorise la participation du personnel à des conférences et à des activités de perfectionnement professionnel tenues à l'extérieur du district.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire exerce un suivi électronique de l'assiduité du personnel au moyen de son système d'information. La commis aux réservations est chargée de saisir dans le système toutes les absences signalées. En cas d'absence imprévue, le membre du personnel doit aviser la commis aux réservations. En cas d'absence prévue, le membre du personnel doit remplir un formulaire d'absence, obtenir l'approbation de sa superviseure ou son superviseur, ou de sa direction d'école, puis envoyer le formulaire approuvé à la commis aux réservations deux semaines avant la date de l'absence prévue.

Le conseil scolaire a adopté différents codes pour les divers types d'absence. La commis aux réservations est tenue de consulter la liste des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants et de communiquer avec certains d'entre eux et avec d'autres membres du personnel de soutien pour pourvoir les postes vacants. Les absences sont immédiatement saisies dans le système, ce qui permet aux directions d'école et directions adjointes de produire des rapports quotidiens sur les absences et les remplacements dans leur école respective.

Le système d'information permet au service des RH de produire des rapports d'absence sur certains groupes d'employés, par rapport à la moyenne de l'ensemble du personnel du conseil scolaire. Ces rapports sont habituellement produits lorsqu'une superviseure ou un superviseur décèle des problèmes d'assiduité avec un membre du personnel en particulier. Après cinq jours consécutifs d'absence, le conseil scolaire exige que le membre du personnel présente un billet du médecin. La chef des RH assure un suivi informel des problèmes d'assiduité qui lui sont signalés.

Le fournisseur du système d'information donne actuellement au personnel du service des RH une formation sur la production de rapports personnalisés sur les absences du personnel. Le service des RH a présenté aux réunions des directions d'école des rapports statistiques mensuels sur les absences de tous les membres du personnel. La chef des RH a demandé récemment à la conseillère ou au conseiller externe de présenter une offre pour réaliser une estimation des besoins en matière de collecte de données sur les absences, afin d'aider le conseil scolaire à évaluer les différentes possibilités de mise en œuvre d'un programme officiel de gestion de l'assiduité.

Le conseil scolaire a mis en œuvre des programmes de soutien aux employés qui reviennent au travail. Les mesures d'adaptation au travail sont définies au cas par cas dans le cadre de discussions entre la chef des RH et le membre du personnel concerné. Le programme ne comporte pas de procédures ni de directives officielles.

Le conseil scolaire a également mis en place des mesures proactives pour réduire le nombre d'absences et accroître le bien-être général des membres du personnel. Le conseil scolaire a formé un comité du bien-être qui envoie aux membres du personnel un bulletin mensuel sur le sujet. Le conseil scolaire offre également aux membres du personnel une inscription à tarif réduit à un centre de conditionnement physique.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La personne responsable de la coordination de la paie relève de la surintendante des services administratifs et assure le service de la paie au conseil scolaire. Elle collabore étroitement avec la chef des RH pour s'assurer que toute modification au dossier d'un membre du personnel figure sur son relevé de paie. La personne responsable de la coordination de la paie reçoit chaque semaine un rapport sommaire des absences qu'elle compare aux données de la paie afin de s'assurer de leur exactitude.

Le système d'information produit des rapports de vérification pour faciliter le suivi de toute modification introduite dans les dossiers du personnel et de la paie. Ces rapports sont examinés par le service de la paie. Le personnel du service de la paie compare ses propres données à celles du service des RH pour s'assurer d'avoir bien comptabilisé chacun des membres du personnel. Pour obtenir une reclassification, les enseignantes et enseignants sont tenus de présenter à la personne responsable de la coordination de la paie une version à jour de leurs cotes du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ).

Chaque année, le service des RH synchronise ses données dans le système d'information du conseil scolaire avec celles de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO). Le service des RH confirme également la qualification de chaque nouveau membre du personnel enseignant auprès de l'OEEO, avant de compléter le processus d'embauche.

Le conseil scolaire n'a pas révisé ses plans d'équité salariale récemment. La chef des RH a souligné la nécessité de mettre à jour les plans, et que ce service en a fait une de ses principales priorités.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire a retenu les services d'un courtier d'assurance de la région à titre de consultant spécialisé en avantages sociaux. Celui-ci prodigue conseils et soutien au conseil scolaire dans ses relations avec son fournisseur. Le consultant aide la chef des RH à résoudre tout problème lié à la gestion des régimes d'avantages sociaux, et il collabore directement avec le fournisseur en cas de besoin. Il présente régulièrement au conseil scolaire des rapports exposant des analyses de marché et des données comparatives sur d'autres organismes du secteur public de la région.

L'année dernière, le conseil scolaire a retenu les services du consultant externe spécialisé en avantages sociaux pour procéder à une vérification de conformité en vue d'évaluer la justesse des versements d'indemnités. C'était la première fois que le conseil scolaire procédait à une vérification indépendante de la conformité de sa compagnie d'assurance. Le conseil scolaire devrait continuer de procéder périodiquement à des vérifications indépendantes pour s'assurer que son fournisseur se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.

Le conseil scolaire renégocie actuellement son régime d'avantages sociaux avec son fournisseur. Au cours du processus, le service des RH a organisé une séance d'information à l'intention des membres du personnel, avant de réaliser un sondage pour recueillir leurs commentaires et connaître leur point de vue. Le comité de négociation du régime d'avantages sociaux, qui est chargé de définir les structures du nouveau régime, est composé de la chef des RH, du consultant externe spécialisé en avantages sociaux et de la représentante syndicale ou du représentant syndical du personnel enseignant. Le comité du personnel de soutien a été tenu informé de tous les aspects du processus.

Le consultant externe en avantages sociaux du conseil scolaire a évalué les régimes actuels pour discerner quels sont les services sous-utilisés et ceux qui peuvent être obtenus par d'autres moyens. Dans le cadre de la renégociation, ces services seront remplacés par d'autres qui ont été jugés prioritaires afin d'optimiser pour les membres du personnel la valeur de leurs régimes d'avantages sociaux. Le conseil scolaire a également mis en place d'autres mécanismes de contrôle des coûts, comme une limite aux honoraires professionnels.

Le service des RH synchronise manuellement les données du conseil scolaire avec celles du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) et du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS). La direction a fait remarquer que la fonctionnalité de synchronisation électronique entre chaque fournisseur et le système d'information du conseil scolaire est en place, mais n'a pas encore été activée. Le service des RH surveille l'inscription de son effectif dans les systèmes du RREO et d'OMERS afin de prévoir le montant des contributions tout au long de l'année. À la fin de chaque année, on procède manuellement au rapprochement et à l'ajustement des paiements.

Surveiller la satisfaction du personnel

Le conseil scolaire n'a pas effectué de sondage auprès des membres du personnel pour mesurer leur satisfaction globale ou leurs attitudes en général. Il a toutefois réalisé par le passé des sondages sur des aspects particuliers ayant trait à la satisfaction du personnel, comme les régimes d'avantages sociaux et le perfectionnement

professionnel. Le service des RH ne mène pas d'entrevues de fin d'emploi avec les personnes qui quittent le conseil scolaire.

Recommandations :

- La direction devrait adopter une politique, une stratégie ou un plan officiel qui rendrait compte des besoins en recrutement du conseil scolaire et décrirait les principes et activités clés en la matière.
- Le service des RH devrait continuer d'élaborer des procédures et processus officiels pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- Le service des RH devrait rédiger une approche de discipline progressive et l'intégrer aux mesures disciplinaires du conseil scolaire.
- La direction devrait instaurer un programme complet d'encouragement à l'assiduité.
- La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
- Le conseil scolaire devrait compléter l'examen des plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés.
- La direction devrait examiner dans quelle mesure le système d'information du service des RH du conseil scolaire peut assurer la synchronisation automatisée des données avec le RREO et OMERS.
- 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 également mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles d'entrevues de fin d'emploi.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles et 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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel scolaire, 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

Chaque année, le conseil scolaire applique des procédures uniformes pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. Il ne s'est pourtant doté d'aucune politique ou procédure officielle pour encadrer le processus d'affectation du personnel, lequel débute en avril à partir des prévisions de l'effectif établies à la fin de mars. Pour chaque école élémentaire, le service des RH établit les prévisions d'effectif pour chaque année d'études à l'aide d'une feuille de calcul et d'après une formule qui tient compte des taux de rétention entre les différentes années d'études. Le nombre d'enseignantes et enseignants nécessaires est déterminé à partir des exigences de la convention collective et des limites que le ministère prescrit quant à l'effectif des classes.

L'étape initiale du processus d'affectation du personnel est suivie de réunions tenues entre le comité de dotation en personnel et les directions d'école, en vue de localiser les endroits présentant des besoins additionnels. L'année dernière, le service des RH a rencontré toutes les directions d'école pour se pencher sur les besoins particuliers de chacune de leur école. Cette année, le service des RH a adopté une approche différente, et a rencontré les directions d'école pour définir les besoins hautement prioritaires du système. Afin de garantir la transparence du processus de dotation et des modèles d'affectation du personnel, le service des RH a communiqué à toutes les directions d'école sa feuille de calcul de la dotation en personnel basée sur l'effectif. Les directions d'école ont examiné ensemble le modèle d'affectation du personnel, avant de présenter leurs demandes respectives et de négocier collectivement des modifications au modèle. La direction a fait remarquer que ce processus n'est encadré par aucune procédure officielle.

Une fois le modèle d'affectation du personnel mis au point, le service des RH rencontre les directions d'école pour affecter des membres du personnel dans chaque école en fonction de l'ancienneté, et déceler les postes vacants ou les surplus de personnel.

Le conseil scolaire ne compte qu'une école secondaire, et qu'une école élémentaire offrant la 7^e et la 8^e année. Au palier secondaire, le modèle de dotation en personnel varie en fonction du choix de cours des élèves. De plus, le conseil scolaire cerne

certains secteurs particuliers, comme le centre polyvalent, pouvant exiger du personnel supplémentaire.

Chaque année, dans le cadre de l'examen du budget, le conseil exécutif et les directions d'école revoient les modèles de dotation s'appliquant au personnel de soutien et au personnel de l'administration centrale. En ce qui concerne les ressources affectées à l'éducation de l'enfance en difficulté, les coordonnatrices ou coordonnateurs cernent les besoins et formulent des recommandations en matière de dotation en personnel, mais les décisions à ce sujet sont prises par l'équipe d'administration principale.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Tout au cours de l'année, la chef des RH présente aux conseillères et conseillers scolaires des mises à jour périodiques sur la dotation en personnel, ainsi que de l'information sur les nouveaux membres du personnel. Pendant le processus d'élaboration du budget, le service des RH présente également aux conseillères et conseillers scolaires des rapports faisant état des modifications aux modèles d'affectation du personnel, des mutations du personnel, des surplus de personnel et des postes vacants qui sont affichés. À la fin octobre, le service des RH fournit aussi aux conseillères et conseillers scolaires un rapport à jour sur l'effectif.

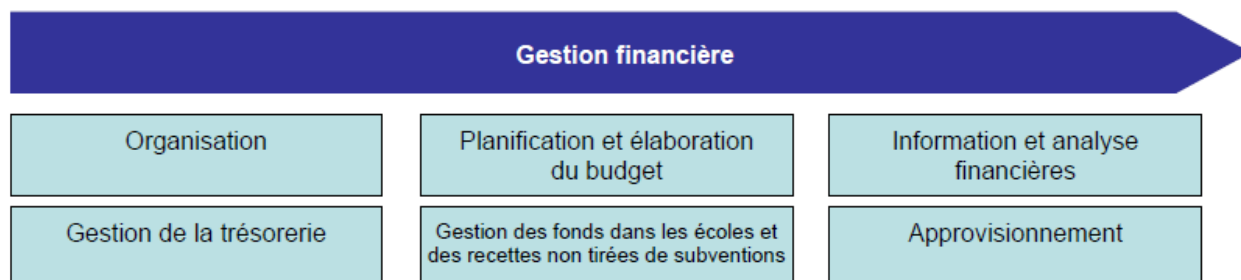
Plusieurs employées et employés surnuméraires sont rappelés en septembre, lorsque l'effectif réel est connu. Le service des RH exerce un contrôle centralisé du processus afin d'éviter d'embaucher du personnel supplémentaire excédant le modèle d'affectation approuvé, sans avoir d'abord obtenu l'approbation de la direction.

La direction devrait utiliser le modèle de rapport financier intermédiaire recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) pour présenter au Conseil l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés.

Recommandation :

- La direction devrait consigner les politiques et procédures qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

4.1 Organisation des finances

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

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Le service des finances comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
Le personnel du service des finances possède les titres professionnels et l'expérience 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 service des finances a énoncé ses grandes priorités dans son plan de service annuel. Voici certaines des priorités inscrites dans le plan actuel :

- instaurer une procédure en matière d'approvisionnement;
- instaurer un système d'immobilisations corporelles;
- instaurer une procédure régissant la collecte de fonds en milieu scolaire;
- revoir les contrôles internes dans les secteurs administratifs;
- élaborer des plans de secours.

Au cours des deux dernières années, le conseil scolaire a élaboré pour ses services des plans opérationnels annuels officiels. Ces plans décrivent chaque initiative avec ses buts et objectifs, les ressources nécessaires, ses échéances et son niveau de priorité. La direction devrait continuer de formuler des objectifs précis, mesurables et assortis de délais. Cette mesure aiderait la direction à établir des indicateurs de réussite.

Avant le début de l'année scolaire, le conseil exécutif organise une journée complète de réunion pour revoir les priorités annuelles établies par chaque service, et les valider. Chaque mois, le conseil exécutif consacre une de ses réunions à passer en revue la mise en œuvre des plans des services et à discuter des progrès réalisés. Chaque année, la direction présente au Conseil les priorités de chaque service et les progrès accomplis. De plus, les conseillères et conseillers scolaires demandent parfois des nouvelles récentes sur des sujets particuliers.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des finances est dirigé par la surintendante des services administratifs. Cette dernière est appuyée par trois commis à la comptabilité qui sont responsables respectivement des comptes créditeurs, de la paie et des comptes débiteurs. Avec l'aide du personnel du service des finances, la surintendante est responsable de l'établissement du budget et des prévisions, des rapports financiers, des services de comptabilité, du service de la paie et des services de soutien aux écoles. Le chef des services opérationnels, qui dirige les services opérationnels, est responsable des achats.

En 2008, après avoir examiné la structure organisationnelle de l'administration centrale, la direction a apporté plusieurs modifications aux rôles et responsabilités du secteur des services administratifs. Le conseil scolaire a dressé un organigramme de l'administration centrale qui met en évidence la structure des fonctions liées aux finances et ses liens hiérarchiques. L'organigramme du conseil scolaire n'apparaît pas sur son site Web, qui affiche toutefois le nom des principaux membres du personnel de l'administration centrale. Le service des RH s'occupe de mettre à jour et d'uniformiser les descriptions d'emploi de tous les postes de l'administration centrale. Dans le cadre des fonctions liées aux finances, les commis à la comptabilité détiennent au moins un

diplôme collégial dans le domaine, ou sinon une expérience équivalente. La surintendante des services administratifs possède un diplôme en comptabilité et des titres de compétence comme agente de supervision.

La surintendante des services administratifs présente des rapports au Comité de gestion des politiques du conseil scolaire, composé de l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires. Ce comité se réunit chaque mois ainsi que dans le cadre de ses réunions habituelles avec le Conseil.

Surveillance et communication des politiques

La surintendante des services administratifs est chargée de veiller au respect de plusieurs procédures administratives ayant trait à la gestion financière, comme le budget, la comptabilité, le pouvoir de signature, les comptes créditeurs, les déplacements du personnel, la rémunération des conseillères et conseillers scolaires et leurs frais de déplacement. Toutes les procédures et les formulaires afférents sont affichés sur le site Web du conseil scolaire. La surintendante assiste régulièrement aux réunions des directions d'école pour discuter des procédures ayant trait aux finances et recueillir des commentaires à leur sujet.

À l'occasion de l'examen interne de la structure organisationnelle effectué en 2008, le conseil scolaire a cerné le besoin d'une formation polyvalente accrue entre les membres du personnel. Depuis lors, les commis à la comptabilité ont reçu une formation polyvalente au service des finances. De plus, le service des finances a donné une formation au personnel occasionnel pour lui permettre d'assurer la relève en cas de besoin. Le service des finances a également commencé à rédiger des documents décrivant les principaux processus financiers. Le service des finances s'est fixé parmi ses priorités de continuer à consigner les processus financiers et de donner une formation au personnel tant du service des finances que du conseil scolaire.

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
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

La surintendante des services administratifs a récemment établi une procédure officielle décrivant le processus d'élaboration du budget. Selon la procédure, le processus d'élaboration du budget commence avec l'annonce des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) par le ministère. La surintendante présente au Conseil les changements importants produits par l'annonce des SBE et leurs effets sur le budget. Cette présentation consiste également pour les conseillères et conseillers scolaires une occasion de fournir des directives et de formuler des commentaires sur le processus

d'élaboration du budget. La surintendante fait une présentation similaire au conseil exécutif et aux directions d'école dans le cadre d'une réunion des directions d'école. En avril, la surintendante compare les chiffres de l'effectif réel et ceux de l'effectif prévu par chaque direction d'école pour estimer l'effectif de l'année suivante.

La surintendante des services administratifs prépare le budget à l'aide d'une feuille de calcul et du module logiciel du système d'information financière. Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, la surintendante consulte le conseil exécutif, les directions d'école et les coordonnatrices et coordonnateurs de programmes à propos de l'établissement des priorités et de l'harmonisation du budget avec les priorités et programmes stratégiques et annuels du conseil scolaire. La surintendante indique à ce groupe les recettes prévues d'après les prévisions de l'effectif. Le groupe tient une réunion d'équipe pour examiner le plan pluriannuel et les recettes prévues, et établir les programmes qui figureront parmi les plus hautes priorités au cours des trois prochaines années. La chef des RH élabore le plan préliminaire de dotation en personnel en fonction des prévisions de l'effectif. La surintendante des services administratifs compare les coûts de dotation en personnel au financement accordé afin de déterminer les niveaux de dotation réalistes. La surintendante rencontre aussi le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté pour recueillir ses commentaires. La surintendante échange occasionnellement des renseignements sur des coûts particuliers et sur les grilles salariales avec les agentes et agents de supervision des conseils scolaires coïncidents.

Le chef des services opérationnels fournit des données sur les coûts fixes de fonctionnement dans le budget. Les fonds restants servent à financer des initiatives nouvelles ou prioritaires qui ne sont pas expressément prévues par le financement des SBE. En 2009-2010, les fonds restants ont été répartis dans trois enveloppes distinctes, soit les immobilisations et les opérations, l'éducation de l'enfance en difficulté, et les titulaires de classe, afin d'assurer une distribution des fonds entre tous les secteurs prioritaires du conseil scolaire. Par le passé, face à des restrictions budgétaires, le conseil scolaire a imposé une réduction généralisée des coûts dans tous les secteurs. Il est actuellement confronté à des pressions budgétaires au niveau de l'administration par suite de la fusion des administrations scolaires survenue en 2009.

La surintendante des services administratifs fournit aux directions d'école et aux coordonnatrices ou coordonnateurs un minimum de financement et les aide à élaborer des budgets stratégiques détaillés pour les écoles ou les programmes, et ce, à partir des plans annuels. La direction a fait remarquer qu'au cours des dernières années, les directions d'école se sont efforcées d'harmoniser leurs demandes budgétaires avec leur plan d'amélioration de l'école.

Si des difficultés particulières se présentent au cours du processus d'élaboration du budget, la direction peut les soumettre à l'examen du Conseil pour en recevoir des directives. Dans le cadre d'une réunion du Comité de gestion des politiques tenue en

juin, la surintendante des services administratifs présente une ébauche finale du budget aux conseillères et conseillers scolaires pour obtenir leurs directives et commentaires définitifs. La version définitive du budget est approuvée par les conseillères et conseillers scolaires à la réunion suivante du Conseil. La direction présente le budget au Conseil en séance publique.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

La direction a adopté une approche conservatrice à l'égard des prévisions de l'effectif et du processus d'élaboration du budget. Elle a remarqué des imprévus à certains postes budgétaires, comme les congés de maladie et d'autres types de congés. La direction examine les tendances en matière d'admissibilité à la retraite afin de s'assurer que le conseil scolaire peut respecter ses obligations relatives aux gratifications de retraite. Cependant, la direction ne consigne pas officiellement les risques liés au budget dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

Chaque année, la direction verse des fonds additionnels dans les réserves du conseil scolaire. Le conseil scolaire conserve une réserve pour fonds de caisse et une autre pour les initiatives stratégiques afin de pouvoir financer les nouvelles initiatives entreprises au cours de l'année. Le conseil scolaire dispose également d'une réserve pour les gratifications de retraite. Le Conseil approuve l'utilisation des réserves dans le cadre des états financiers.

Le processus d'élaboration de rapports concernant les stratégies d'atténuation des risques varie énormément d'un conseil à l'autre. Un processus amélioré comprendrait des documents officiels sur les éléments ci-dessous :

Au début du cycle budgétaire :

- Dépenses importantes qui ne sont pas explicitement mentionnées dans le budget, mais qui peuvent survenir de façon imprévisible.
- Probabilité de réalisation de chaque risque indiqué au budget et ampleur des répercussions sur le budget si le risque se concrétise.
- Stratégies d'atténuation proposées afin de réduire au minimum la probabilité de réalisation de chaque risque, et mesures que la direction entend adopter si le risque se concrétise.

Pendant le cycle budgétaire :

- Compte rendu périodique des écarts importants du budget des achats qui peuvent influencer négativement les résultats financiers du conseil scolaire - ces écarts peuvent être exposés dans les rapports financiers intermédiaires.

- Mise à jour sur les probabilités et l'ampleur des répercussions de chaque risque de budget déterminé officiellement au début du cycle budgétaire.
- Tout nouveau risque lié au budget n'ayant pas déjà été déterminé.

Le niveau de détail du plan d'atténuation des risques budgétaires dépendra de la préférence de la direction et du Conseil. Il pourrait à tout le moins résumer les éléments ci-dessus sous forme de tableau. L'apport périodique et continu de documents venant appuyer ces renseignements permettrait aux réviseuses et réviseurs de mieux comprendre ces risques.

Recommandation :

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux 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.	Non
La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Non
La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Non

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.	Non
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 a mis en place en 2007-2008 un nouveau système intégré d'information financière qui fournit en temps voulu des renseignements pertinents et précis à la direction, au personnel scolaire et aux conseillères et conseillers scolaires. Le système est constitué des modules suivants : grand livre général, comptes créditeurs, achats, service de la paie, ressources humaines et suivi des absences. Le conseil scolaire travaille avec le fournisseur à personnaliser le module du service des RH et celui du suivi des absences afin d'exploiter au maximum les fonctionnalités du

système. En 2009-2010, le conseil scolaire ajouté le module des immobilisations. Le personnel du service des RH faisait partie des groupes d'utilisateurs du système identifiés par le fournisseur. Le conseil scolaire achève également la mise en œuvre d'une nouvelle application de gestion des comptes des écoles.

Les nouveaux codes des comptes intégrés au système sont autorisés par la surintendante des services administratifs.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

La surintendante des services administratifs fournit des rapports financiers mensuels aux directions d'école, aux coordonnatrices et coordonnateurs ainsi qu'aux gestionnaires. Ces rapports font état des montants du budget déjà dépensés, des montants engagés et des fonds restants au budget, en termes de montant et de pourcentage du budget total. Il incombe aux titulaires de comptes d'en vérifier l'exactitude. Les directions d'école se réunissent régulièrement avec le surintendant des services pédagogiques et le commis aux comptes créditeurs pour examiner leurs budgets et discuter de tout écart important ou excédent de dépenses éventuel.

En septembre, la surintendante des services administratifs fournit au Conseil des renseignements à jour sur l'effectif, en comparant les effectifs réels aux prévisions. Au moment du dépôt des prévisions budgétaires révisées, on présente un rapport au Conseil.

La direction reconnaît qu'il faudrait fournir régulièrement au Conseil des rapports financiers intermédiaires uniformes. Au cours des dernières années, le service des finances s'est surtout employé à uniformiser et consigner ses processus et à mettre en place des processus électroniques à l'aide du système d'information financière. La direction est au courant des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) et compte s'en inspirer pour produire de tels rapports.

La direction a souligné que le conseil scolaire dispose de ressources administratives limitées, et ce, surtout dans le secteur des finances. De ce fait, le conseil scolaire a éprouvé des difficultés à respecter les échéances du ministère en matière de production de rapports financiers. En 2009-2010, le conseil scolaire a été confronté à d'autres difficultés découlant de la fusion des administrations scolaires et n'a pu présenter ses rapports financiers à la date fixée.

Vérification

Actuellement, le conseil scolaire n'a pas de fonction de vérification interne indépendante. L'année dernière, le commis aux comptes créditeurs a collaboré étroitement avec les écoles à la mise en œuvre de leur nouveau système de comptabilité. La surintendante des services administratifs a fixé comme priorité

l'élaboration de procédures de consignation des processus entourant la gestion des comptes des écoles et des fonds dans les écoles. Le Conseil n'a pas formé de comité de vérification autonome. Les vérificatrices et vérificateurs externes présentent des rapports de vérification au Comité de gestion des politiques du conseil scolaire. Il est possible pour les conseillères et conseillers scolaires et les vérificatrices et vérificateurs de se rencontrer à huis clos, même s'ils ne l'ont encore jamais fait. La surintendante des services administratifs a commencé à fournir au Conseil une lettre officielle de réponse de la direction à la lettre de recommandations.

C'est après une longue collaboration avec ses vérificatrices et vérificateurs externes que le conseil scolaire a lancé, il y a quelques années, un appel d'offres pour des services de vérification externe, dans le cadre d'un appel d'offres de groupe avec le conseil scolaire coïncident et d'autres conseils locaux et régionaux. À la suite de l'appel d'offres, le conseil scolaire a renouvelé le contrat de son vérificateur externe actuel.

Recommandations :

- La direction devrait étudier les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires et produire de tels rapports en suivant ses lignes directrices quant à leur fréquence et leur forme. La direction devrait également communiquer les recommandations du CRFP aux conseillères et conseillers scolaires et leur demander de commenter le modèle de rapports financiers intermédiaires qui est proposé.
- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait continuer d'améliorer ses processus internes en vue d'achever et de déposer tous les rapports financiers dans les délais prévus.
- La direction devrait donner suite à son intention d'établir une fonction de vérification interne, en tenant compte des nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.
- Une fois la fonction de vérification interne créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement consignés et que la direction prend des mesures en réponse aux recommandations formulées.
- La direction devrait former un comité de vérification comptant des membres externes, conformément à la nouvelle directive ministérielle.

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

La direction a expliqué qu'étant donné les taux d'intérêt avantageux qu'il a négociés pour le compte courant, le conseil scolaire ne fait actuellement pas d'investissements à court terme. Néanmoins, la direction examine régulièrement diverses possibilités d'investissement. Jusqu'à récemment, le conseil scolaire a eu recours à sa marge de crédit en raison d'arriérés importants dans les droits de scolarité. Il a cependant

recueilli, au cours de la dernière année, des montants importants qui ont servi de source de financement additionnelle pour un grand projet d'immobilisations.

En raison de ses ressources limitées, le service des finances ne fait pas de suivi officiel du flux de trésorerie du conseil scolaire. Il se sert de la marge de crédit pour gérer le flux de trésorerie, et procède à des analyses en bonne et due forme des mouvements de trésorerie entourant les projets d'immobilisations. Par le passé, le conseil scolaire a constitué un fonds de réserve afin d'accumuler des fonds pour rembourser ses dettes. La surintendante des services administratifs examine actuellement les obligations du conseil scolaire ayant trait au remboursement de ses dettes.

Par le passé, la surintendante des services administratifs effectuait les rapprochements bancaires. Les vérificatrices et vérificateurs externes du conseil scolaire ont toutefois signalé que l'absence de séparation des tâches pouvait constituer un problème pour le conseil scolaire. À la suite des recommandations du vérificateur externe actuel, la surintendante des services administratifs a commencé à transférer la responsabilité des rapprochements bancaires au chef des services opérationnels. La directrice de l'éducation appose sa signature sur les rapprochements bancaires effectués par le chef des services opérationnels.

Le conseil scolaire dispose d'un seul compte bancaire dans un établissement financier. Chaque école est invitée à recourir aux services de cette même banque, dans la mesure du possible. Toutefois, en raison de l'étendue géographique du conseil scolaire, les écoles peuvent se tourner vers les services d'une institution financière de leur région. Le conseil scolaire fait affaire avec la même institution financière depuis plus de 30 ans. Il y a cinq ans, la direction a examiné les frais et les taux pour s'assurer que les conditions actuelles étaient avantageuses pour le conseil scolaire. La direction devrait continuer à examiner périodiquement ses conditions bancaires.

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'une politique officielle d'investissement. À la fin de l'exercice, dans ses états financiers, la direction rend compte au Conseil des intérêts perçus. Elle présente aussi chaque année au Conseil un rapport sur les soldes de couverture.

Le conseil scolaire effectue la plupart de ses paiements par chèque. Les écoles produisent des chèques manuellement. Au palier central, un nombre restreint de membres du personnel peut imprimer des chèques, dont la surintendante des services administratifs, la chef des RH, le chef des services opérationnels et la directrice de l'éducation. La plupart des chèques sont émis par la surintendante des services administratifs.

Le conseil scolaire utilise les transferts bancaires pour les paiements liés au remboursement des dettes. Pour éviter les virements non autorisés, le conseil scolaire

exige la signature de deux signataires autorisés, soit le président du Conseil, la directrice de l'éducation ou la surintendante des services administratifs.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique 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	Non

Principales pratiques liées à la gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles.	

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.	Non

Gestion des fonds dans les écoles

Le conseil scolaire ne s'est pas doté de politiques ni de procédures officielles pour la gestion des fonds dans les écoles. En 2008-2009, la direction a chargé un comité d'examiner la gestion des fonds dans les écoles et leur comptabilité. À la suite de cet examen, la direction a modifié le système de comptabilité des écoles, passant du logiciel spécialisé à un système relié au système financier. La direction a également reconnu la nécessité de consigner de nombreux processus ayant trait aux fonds dans les écoles et à la comptabilité. Une des priorités du service des finances consiste à établir une procédure pour la gestion des fonds dans les écoles et à mettre en place des mesures de contrôle centralisé pour veiller au respect des procédures.

La direction a fait remarquer que les mesures actuelles de contrôle de l'encaisse au niveau des écoles étaient insuffisantes. Le personnel du service des finances ne ménage toutefois aucun effort pour exercer une surveillance périodique de la comptabilité de l'encaisse des écoles. Le système de comptabilité de l'encaisse des écoles, qui est intégré au système financier, permet au personnel du service des finances d'exercer une surveillance centralisée des transactions en espèces. Le service des finances fournit aussi régulièrement des conseils et orientations au personnel administratif des écoles sur la gestion des fonds dans les écoles, par exemple s'assurer de faire des dépôts bancaires chaque semaine.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Pour le conseil scolaire, les principales sources de recettes non tirées de subventions sont les droits de scolarité, les frais des services de garde, les revenus de la cafétéria,

l'éducation permanente et l'utilisation communautaire des installations scolaires. Le conseil scolaire s'est heurté à des problèmes de flux de trésorerie dans la perception des droits de scolarité. La surintendante des services administratifs et la commis aux comptes débiteurs ont conclu des ententes de paiement régulier avec les bandes des Premières nations. Depuis lors, le conseil scolaire a perçu la plupart des droits de scolarité en souffrance.

Le conseil scolaire a établi des procédures en matière d'utilisation communautaire des installations scolaires. Le chef des services opérationnels est chargé de coordonner l'utilisation communautaire des installations scolaires. Le conseil scolaire a mis en place un système électronique de réservation. L'utilisation communautaire des installations est gérée par le bureau central du conseil scolaire. La direction a fait remarquer que le conseil scolaire a acquis des licences de logiciels spécialisés pour les réservations et les paiements relatifs à l'utilisation communautaire des installations scolaires. Cependant, les services opérationnels se sont concentrés récemment sur la mise au point du système d'ordres de travail et n'ont pas encore mis en œuvre le nouveau système d'utilisation communautaire des installations scolaires.

Les services administratifs conservent un dossier centralisé de toutes les subventions APE. La direction a constaté qu'au cours de l'année scolaire 2009-2010, le nombre de subventions APE a considérablement augmenté. Tandis que ces projets font l'objet d'un suivi centralisé, leur gestion est partagée entre l'administration principale et l'administration scolaire. La direction a reconnu l'existence de quelques difficultés dans le suivi et la gestion des subventions APE. Il arrive, par exemple, que les codes budgétaires ne soient pas attribués à temps. La surintendante des services administratifs tente actuellement de trouver dans les services administratifs des personnes à qui elle pourrait demander de coordonner la gestion des subventions APE.

Recommandations :

- La direction devrait adopter des politiques et procédures officielles pour régir la gestion des fonds dans les écoles. Elle pourrait s'inspirer des lignes directrices élaborées par le comité des finances de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), qui décrivent les modalités de l'inscription de données financières et les exigences relatives aux déclarations. Les politiques et procédures officielles faciliteront la mise en œuvre de mesures de contrôle adéquates pour protéger les fonds dans les écoles et permettre à celles-ci d'en assurer un compte rendu exact et régulier.
- La direction devrait continuer d'améliorer ses processus de gestion des subventions APE.

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 l'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.	Non
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
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil scolaire.	Non

Participation à des initiatives d'achats groupés

Principales pratiques liées à l'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 l'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.	Non

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

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

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
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.	Oui
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 l'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 récemment établi une procédure d'achat, mais il ne l'a pas affichée sur son site Web. On a demandé au chef des services opérationnels de rédiger la procédure en s'inspirant des pratiques courantes entourant les achats et le lancement d'appels d'offres à l'aide du système financier du conseil scolaire. La direction a fait remarquer que la supervision des activités entourant les achats du conseil scolaire a été confiée au chef des services opérationnels parce que la plupart de ces activités relèvent de son service. Le chef des services opérationnels collabore étroitement avec la personne responsable de la coordination des achats du conseil scolaire coïncident, puisque les deux conseils font partie d'un consortium d'achat. Il n'y a pas de fonction d'achat au conseil scolaire, et le processus d'approvisionnement est décentralisé. Le conseil scolaire s'affaire actuellement à rendre la procédure conforme aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.

La procédure d'achat indique que le surintendant des services d'enseignement joue le rôle d'agent du conseil scolaire dans ce domaine. La direction souligne que cette disposition a été ajoutée à la procédure afin d'assurer la séparation efficace des tâches. En pratique, toutefois, les achats relèvent des services administratifs.

La procédure d'achat ne comprend aucune disposition visant les achats non concurrentiels. Elle décrit le processus concurrentiel s'appliquant à certaines limites d'achat :

- 1000 \$ et moins : toute personne concernée peut passer une commande en fonction des meilleurs intérêts du Conseil;
- 1000 \$ à 4 999 \$, il faut obtenir trois offres verbales ou écrites;
- 5 000 \$ à 24 999 \$, il faut obtenir trois soumissions écrites;
- 25 000 \$ et plus, il faut lancer un appel d'offres.

Les appels d'offres lancés par le conseil scolaire sont affichés sur son site Web. Certains appels d'offres sont annoncés dans les journaux locaux et régionaux.

Participation à des initiatives d'achats groupés

Le conseil scolaire participe au Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO) pour réaliser ses achats de fournitures de bureau et d'autres achats dans le cadre de contrats établis avec le conseil scolaire coïncident. Le conseil scolaire participe au Northwestern Ontario Purchasing Consortia, au Northwestern Ontario Transportation Consortium, et au Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE).

Niveaux de pouvoir d'achat

Les niveaux de pouvoir d'achat correspondant aux différentes demandes sont inscrits dans le système financier du conseil scolaire. Par contre, les procédures d'achat n'indiquent pas les niveaux de pouvoir d'achat.

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

La surintendante des services administratifs, les directions d'école et les membres du personnel des services opérationnels détiennent des cartes de crédit institutionnelles. Chaque administration scolaire, de même que l'administration centrale du conseil scolaire, détient des cartes de crédit prépayées d'épicerie pour les achats liés aux événements de l'école et du système.

Il incombe à tous les détenteurs de cartes de crédit institutionnelles d'effectuer les rapprochements à l'aide d'un formulaire standard. L'approbation des rapprochements exige l'apposition de deux signatures.

La procédure d'achat précise que tous les achats dont la valeur excède 200 \$ doivent faire l'objet d'un bon de commande. La direction a souligné qu'un nombre important d'achats de faible valeur passe par des bons de commande. Pour réduire les frais d'administration liés à cette pratique, elle prévoit instaurer l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats. À l'heure actuelle, pour réduire le nombre de bons de commande, on regroupe les commandes de fournitures de nettoyage et de fournitures de bureau, lesquelles constituent la majeure partie des achats du conseil scolaire.

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

Pour procéder aux commandes groupées de fournitures destinées aux écoles et aux bureaux, les directions d'école recueillent des données auprès du personnel enseignant et remplissent un bon de commande à l'aide du système financier du conseil scolaire. Une fois le bon de commande émis, on en donne copie à l'école et au bureau central du conseil scolaire. Le service des comptes créditeurs imprime les bons de commande deux fois par jour. Au moment de la livraison de la commande, la ou le secrétaire de l'école la vérifie, signe la copie du bon de commande et l'envoie au service des

comptes créditeurs, qui jumelle ensuite la facture avec le bon de commande et le récépissé. Le conseil scolaire réalise certains achats en ligne qu'il paie à l'aide d'une carte de crédit institutionnelle.

Le conseil scolaire privilégie la comptabilité d'engagements. L'engagement est inscrit au moment où l'on crée le bon de commande. Le système financier empêche de réaliser un achat dont le montant excède le budget établi, et ce, pour chaque poste budgétaire. Toute dépense dont le montant excède le budget établi doit être approuvée par la surintendante des services administratifs. La direction envisage d'autoriser les responsables budgétaires à transférer des fonds entre leurs différents postes budgétaires pour réaliser des achats respectant les limites de leur budget global.

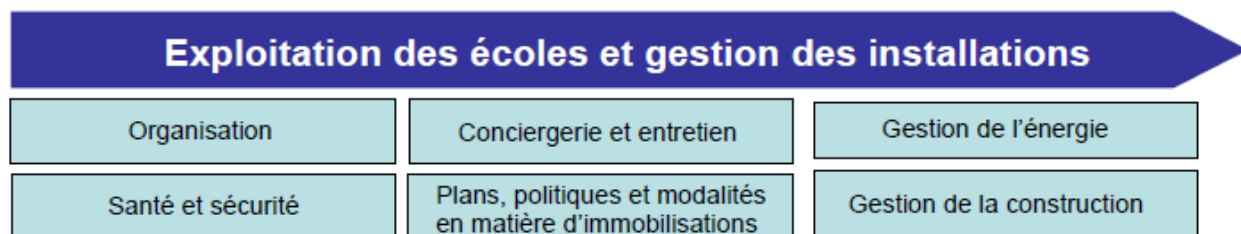
Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour la paie. La direction a signalé que le conseil scolaire collaborera avec ses fournisseurs afin de maximiser l'utilisation des TEF.

Recommandations :

- La direction devrait réviser les procédures d'achat du conseil scolaire de façon à définir clairement les circonstances dans lesquelles celui-ci devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.
- Le conseil scolaire devrait continuer à améliorer sa surveillance des activités d'achat afin d'assurer le respect de ses modalités d'approvisionnement. La direction pourrait explorer les possibilités de s'associer avec ses partenaires, comme le conseil scolaire coïncident, les municipalités ou les collèges, pour établir une fonction d'achats partagés dans le cadre d'un accord de coopération.
- Dans le cadre de ses démarches pour se conformer aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, la direction devrait passer en revue la politique et les modalités d'achat du conseil scolaire et indiquer clairement les niveaux de pouvoir d'achat. Il faudrait adapter ces niveaux de pouvoir en fonction du poste et des responsabilités, et exercer une surveillance quant à la conformité des achats aux niveaux de pouvoir établis.
- La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.
- Le conseil scolaire devrait continuer de convertir ses fournisseurs au transfert électronique de fonds.

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'efficience et l'efficacité de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et les pratiques opérationnelles nécessaires;

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des opérations et des installations et 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.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Le service des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Oui
Les cadres du service de gestion 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
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

Les services opérationnels sont responsables des services d'entretien, de conciergerie et de fonctionnement des écoles, des édifices et des terrains, et des projets de construction du conseil scolaire.

Les services opérationnels ont mis en place un plan opérationnel annuel. Voici certaines des grandes priorités du service pour l'année en cours :

- instaurer un programme de gestion de l'énergie en se servant du programme de financement des écoles éco-énergétiques;
- instaurer un programme d'inspection semestrielle des écoles;
- instaurer un programme d'entretien préventif;
- instaurer un programme d'écopropreté officiel;
- faciliter le programme d'utilisation communautaire par la mise en place d'un processus électronique de présentation des demandes.

Le chef des services opérationnels a fixé les priorités du plan annuel en cours d'après l'évaluation des besoins criants du conseil scolaire. Le plan définit les objectifs, les résultats visés, les besoins en ressources, les échéances et les niveaux de priorité. La direction a souligné que le plan constitue un document évolutif. La direction devrait continuer de formuler des objectifs précis, mesurables, et assortis de délais. Cette mesure aiderait la direction à établir des indicateurs de réussite pour surveiller la mise en œuvre du plan.

Les services opérationnels ont présenté leurs priorités actuelles au conseil exécutif. Le chef des services opérationnels a aussi présenté au Conseil un exposé sur les priorités de ses services. Les services prévoient informer le conseil exécutif chaque mois sur l'avancement de la mise en œuvre du plan.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les services opérationnels font partie des services administratifs du conseil scolaire. Le chef des services opérationnels relève directement de la surintendante des services administratifs. Il supervise les concierges ainsi que le surveillant de l'entretien, qui supervise deux personnes, l'une étant maître électricien et l'autre personne de métier. Toutes deux possèdent une gamme de qualifications leur permettant d'assurer les services d'entretien essentiels dans toutes les installations du conseil scolaire. Et en cas de besoin, celui-ci se tournera vers un fournisseur de services d'entretien spécialisés. Le personnel de conciergerie relève du chef des services opérationnels et des directions d'école, les écoles de grande taille disposant d'un concierge en chef.

La structure et les liens hiérarchiques des services sont mis en évidence par un organigramme à jour. Le service des RH s'affaire actuellement à mettre à jour les descriptions d'emploi de tous les postes administratifs du conseil scolaire.

Les cadres des services opérationnels possèdent les qualifications prévues dans la description d'emploi ainsi que l'expérience professionnelle voulue. Les membres du personnel entretien détiennent des certifications professionnelles dans différents métiers.

Surveillance et communication des politiques

Les services opérationnels ont adopté plusieurs procédures visant divers domaines, comme l'inspection des écoles, la santé et la sécurité au travail, l'utilisation des installations et de l'équipement, les véhicules et l'équipement du conseil scolaire, l'entretien, les réparations, les ordres de travail et les inspections des terrains de jeux.

Le chef des services opérationnels est chargé de surveiller les changements aux politiques et à la réglementation. Les services opérationnels veillent au respect des procédures du conseil scolaire et des exigences de la loi en procédant à différentes inspections.

Toute nouvelle procédure ou procédure révisée qu'élabore le comité ou sous comité concerné sera soumise aux commentaires et à l'approbation du conseil exécutif. Une fois approuvée, la procédure est envoyée à l'adjointe de direction de la directrice de l'éducation qui la consigne et l'affiche sur le site Web du conseil scolaire. Tous les membres du personnel du conseil scolaire reçoivent par courriel une copie de la nouvelle procédure, ou un message indiquant qu'une nouvelle procédure a été adoptée.

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.	Oui
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.	Non
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 qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien

Le conseil scolaire a commencé récemment à mener des inspections semestrielles des écoles. Au moment de l'Examen opérationnel, plusieurs écoles avaient déjà été inspectées. Les services opérationnels ont mis en place des procédures officielles d'inspection des écoles qui décrivent comment remplir le rapport d'inspection d'une école sur des formulaires et modèles uniformes. Les procédures font état de certaines normes de propreté qui constituent la base du processus d'inspection. Les inspections sont réalisées par le chef des services opérationnels, la direction d'école ou une personne désignée, et le concierge en chef ou le concierge.

À la suite de l'inspection, le chef des services opérationnels rédige un rapport indiquant les tâches prioritaires pour l'école. La direction d'école et les concierges examinent le rapport et y apposent leur signature. La direction a souligné qu'un processus officiel de suivi sera mis en place et fera partie du processus d'inspection des écoles. La nouvelle procédure d'inspection des écoles a été communiquée à tous les membres du personnel concernés. La procédure est également affichée sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a commencé à utiliser des produits de nettoyage certifiés écologiques dans l'ensemble de ses établissements. La direction a indiqué qu'environ 5

% des produits de nettoyage que le conseil scolaire utilise sont certifiés écologiques. La direction connaît le *Guide du Programme d'écopropreté* et prévoit assister aux activités de formation offertes par le ministère de l'Éducation. La direction a également souligné que le conseil scolaire prévoit lancer pour les produits de nettoyage un nouvel appel d'offres assorti d'exigences claires quant à la certification écologique. Le conseil scolaire n'a pas adopté de politique officielle en matière d'éducation environnementale.

Le modèle initial du conseil scolaire pour l'affectation du personnel de conciergerie était fondé sur la superficie en pieds carrés. Cependant, comme le conseil scolaire a ajouté de nouvelles installations présentant diverses caractéristiques, la direction a tenu compte des modifications qu'elles apportaient à la charge de travail. L'affectation du personnel de conciergerie tient également compte de facteurs comme les classes mobiles. La direction revoit constamment l'affectation du personnel de conciergerie.

La plupart des services d'entretien du conseil scolaire sont assurés par son propre personnel d'entretien. Le conseil scolaire fait appel à la sous-traitance pour les services d'entretien spécialisé comme la plomberie et l'électricité, selon les besoins.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Les services opérationnels élaborent un plan qui décrit à la fois les projets d'immobilisations et les travaux d'entretien (rénovations). La partie du plan qui concerne les rénovations indique les dépenses globales des prochaines années. Plus précisément, le plan fait état des projets réalisés au cours des dernières années ainsi que ceux prévus pour l'année courante. Pour définir le plan annuel d'entretien, les services opérationnels fournissent aux directions d'école un formulaire normalisé pour les demandes de renouvellement des immobilisations, lequel sert à déterminer les projets éventuels. Les directions d'école doivent expliquer en quoi le projet proposé favoriserait l'apprentissage des élèves. Le conseil exécutif donne la priorité aux demandes de renouvellement des immobilisations.

La direction a fait remarquer que certains projets de renouvellement des immobilisations sont proposés par le personnel d'entretien ou font suite à des inspections en matière de santé et sécurité au travail. Pour rétablir l'ordre de priorité des projets, la direction se sert des résultats des inspections et des données du système ReCAPP. Dès que les projets de renouvellement des immobilisations de l'année sont déterminés, on indique aux directions d'école les projets qui ont été approuvés. La version définitive du plan de renouvellement et de rénovation des immobilisations est présentée au Conseil. Au cours de l'année, on informe périodiquement le Conseil de l'avancement des divers projets d'immobilisations.

Bien que le plan d'entretien indique les prévisions budgétaires globales des deux prochaines années pour l'entretien, il ne mentionne aucun des projets particuliers qui correspondent aux priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif ou à ses

priorités différées en matière d'entretien. On adopte ces projets chaque année en fonction des demandes de renouvellement d'immobilisations présentées par les directions d'école, des inspections et des données du système ReCAPP.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Les services opérationnels encouragent la formation du personnel de conciergerie et d'entretien dans le but de soutenir le perfectionnement professionnel continu, de sensibiliser le personnel aux changements réglementaires et d'assurer la sécurité au travail. Certaines des activités actuelles de formation et de perfectionnement professionnel sont obligatoires, comme le SIMDUT, la santé et la sécurité, la formation ayant trait aux nouveaux projets et initiatives, et la formation sur le leadership et les compétences en communication. La direction a indiqué que le programme annuel de formation est élaboré en fonction des besoins cernés au cours du processus d'évaluation du rendement et dans le cadre des nouvelles initiatives. En se fondant sur les évaluations de rendement des membres du personnel, la direction trouve diverses possibilités de perfectionnement professionnel et en favorise la réalisation, y compris par des cours et programmes externes de formation. La direction assure un suivi des formations obligatoires telles que le SIMDUT ou les premiers soins.

Les services opérationnels exigent souvent des fournisseurs qu'ils donnent aux membres du personnel de conciergerie et d'entretien une formation sur l'utilisation du nouveau matériel.

La direction a consigné dans un plan annuel officiel les activités de formation et de perfectionnement destinées au personnel de conciergerie et d'entretien. Le chef des services opérationnels prend note des formations suivies par les membres du personnel.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Un concierge est désigné comme responsable des principaux équipements de nettoyage du conseil scolaire. À la lumière des données qu'il transmet à la direction, celle-ci remplace progressivement les principaux équipements de conciergerie. Le conseil scolaire dispose de trois véhicules d'entretien, et le personnel d'entretien est responsable des outils et équipements qui lui sont assignés.

On procède aux achats des fournitures de conciergerie par appel d'offres. On procède à des commandes groupées quatre fois par année. Toutes les commandes sont soumises à l'approbation du chef des services opérationnels. S'il s'avère nécessaire d'acheter des fournitures de conciergerie additionnelles au cours de l'année, les concierges présentent une demande à un concierge en chef qui assure la coordination des demandes et les examine avec le chef des services opérationnels.

La direction a indiqué que chaque école dispose d'un budget pour ses propres fournitures de conciergerie. Il incombe au personnel de conciergerie de chaque école d'utiliser les fournitures de conciergerie en respectant le budget établi. L'attribution d'un budget à chaque école permet également de contrôler l'utilisation des fournitures de conciergerie et de comparer les écoles entre elles. Le chef des services opérationnels contrôle lui-même l'utilisation des produits de papier.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Par le passé, le conseil scolaire se servait d'un système d'ordres de travail en ligne. Le système ne répondait pas aux besoins de la direction en matière d'analyse de l'information et de présentation de comptes rendus. Par conséquent, le conseil scolaire se sert actuellement d'ordres de travail sur papier et se prépare à mettre en place un nouveau système à cet égard. La direction a fait valoir qu'une des principales exigences du système d'ordres de travail est sa capacité d'analyser les coûts des travaux d'entretien et d'en rendre compte. On s'attend également à ce que le nouveau système serve d'outil de planification et de production de rapports. La mise en place du nouveau système d'ordres de travail est prévue pour le début de l'année scolaire 2010-2011.

Le conseil scolaire a adopté une procédure administrative décrivant le processus de présentation et d'approbation des ordres de travail. Dans le cadre de l'actuel processus, les directions d'école remplissent une demande d'ordre travail et la soumettent à l'approbation du chef des services opérationnels. Celui-ci transmet la demande approuvée au personnel du service d'entretien qui utilise un tableau blanc pour assurer le suivi des ordres de travail en attente. Le surveillant de l'entretien approuve l'exécution des ordres de travail.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropriété* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropriété officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan devrait être approuvé par le Conseil.
- La direction devrait continuer d'étudier les options en vue d'instaurer un système automatisé d'ordres de travail. Un tel système permettrait à la direction de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets, ainsi que de veiller à l'utilisation à

bon escient des ressources. Il fournirait également des données utiles pour la planification des activités d'entretien préventif.

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.	Non

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
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

Le conseil scolaire a mis en place un certain nombre d'initiatives en matière de gestion de l'énergie. Il n'a toutefois pas établi de plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Grâce au financement de l'efficacité énergétique fournie par le ministère de l'Éducation, le conseil scolaire a embauché des conseillères et conseillers externes pour vérifier la consommation d'énergie dans tous les établissements du conseil scolaire.

En 2009, les conseillères et conseillers ont présenté au conseil scolaire un rapport détaillé sur la réfection des installations et l'efficacité énergétique. L'examen a démontré au conseil scolaire de nombreuses façons d'améliorer son efficacité énergétique. À la suite de la vérification, la direction a mis en œuvre certaines des mesures recommandées, comme la modernisation du système d'éclairage, le remplacement des fenêtres et le remplacement des systèmes de chauffage. Le conseiller externe en gestion de l'énergie est chargé de la gestion globale du programme d'efficacité énergétique. Ce programme passe actuellement à sa deuxième étape, qui prévoit la mise en œuvre de systèmes de contrôle automatique des bâtiments dans trois écoles.

La direction a souligné que le programme mis en œuvre par le conseiller en gestion de l'énergie comprend un volet de sensibilisation qui sera intégré au curriculum. Parmi les prochaines étapes de mise en œuvre du programme, mentionnons l'établissement d'un calendrier de formation et de perfectionnement professionnel destiné au personnel participant aux projets d'efficacité énergétique, et une collaboration avec les écoles en matière d'apprentissage dans le domaine de la conservation de l'énergie. Le conseil scolaire n'a pas adopté de politique environnementale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Une école secondaire et une nouvelle école élémentaire sont dotées d'un système de contrôle automatique des bâtiments. Dans le cadre du programme d'efficacité

énergétique géré par le conseiller externe, on prévoit installer ce système dans trois autres écoles.

Le conseil scolaire n'effectue pas le suivi de la consommation d'énergie. La direction examine les dépenses liées aux services publics et analyse les écarts budgétaires. Le conseil scolaire n'a pas fourni les données demandées dans le cadre de l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère. Il attend la mise en place de cette base de données pour être mieux à même de surveiller et d'analyser la consommation d'énergie de ses installations, et d'élaborer un plan officiel de gestion de l'énergie conforme à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*.

Le conseil scolaire ne reçoit pas de factures conciliées de ses fournisseurs de services publics.

Recommandations :

- En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les 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.
- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
- La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
- Le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de conservation de l'énergie qu'il a mises en œuvre, afin de promouvoir la gestion de l'énergie à l'échelle du système.
- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.

- Le conseil scolaire devrait chercher des moyens de concilier les factures des services publics.
- Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.

5.4 Santé et sécurité

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de santé et de sécurité et 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.	Oui
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.	Oui
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

Il n'existe qu'un comité de santé et de sécurité au travail pour l'ensemble du conseil scolaire, et le chef des services opérationnels en est le coprésident. Le comité se réunit six fois par année pour examiner les rapports d'incidents et les résultats des inspections. Le conseil scolaire publie un bulletin périodique sur le bien-être des membres du personnel, que produit le comité de santé et de sécurité au travail.

La direction prépare actuellement à l'intention des écoles un classeur-relieur regroupant les références sur les politiques, procédures et formulaires ayant trait à la santé et la sécurité au travail.

Le conseil scolaire et le service local de santé collaborent étroitement à l'élaboration d'initiatives en matière de santé et à leur mise en œuvre au conseil scolaire. Par exemple, en se préparant à renouveler son appel d'offres du service de cafétéria, le conseil scolaire a collaboré avec le service de santé pour s'assurer que le contrat respecte les exigences de la loi en la matière. Il ne s'est pas doté d'une stratégie ni d'un plan intégré reflétant les politiques, les procédures et les exigences de la loi relatives à la santé des élèves et du personnel.

Le conseil scolaire a établi des procédures d'urgence qui sont affichées sur son site Web. Chaque école est dotée d'un plan de préparation aux situations d'urgence qui suit un modèle standard.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé et la sécurité de son personnel et de ses élèves. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

L'examen des plans, des politiques et des 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 relatives 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, aux politiques et aux 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, aux politiques et aux 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 plan d'immobilisations du conseil scolaire est un résumé des projets d'immobilisations qui sont prévus ou en cours. La direction a souligné que le plan a besoin d'une révision avec la proposition d'un projet « campus » qui prévoit la construction d'un complexe de plusieurs installations autour d'une nouvelle école. Le conseil scolaire a travaillé sur le concept de campus depuis 2004 en consultant de nombreuses parties intéressées. En général, au cours des dernières années, les activités d'immobilisations du conseil scolaire se limitaient à des rénovations et des agrandissements.

La direction est consciente des futurs besoins potentiels du conseil scolaire en matière d'immobilisations, comme les agrandissements nécessaires, la hausse de l'effectif à l'école élémentaire d'immersion française et le programme d'apprentissage à temps plein. On prévoit que la nouvelle étape de planification des immobilisations débutera en 2010-2011. La direction a préparé une analyse comparative des prévisions de l'effectif dans toutes les installations sur une période de 20 ans. Ces données sont communiquées à la directrice de l'éducation et aux conseillères et conseillers scolaires au moment où le conseil scolaire présente une demande de financement des immobilisations.

La direction a expliqué que par le passé, on avait recours à la base de données du système ReCAPP pour établir les priorités en matière d'immobilisations. Cependant, en raison de difficultés liées à l'utilisation et la mise à jour de la base de données, aucune analyse récente de données n'a été effectuée. On reconnaît toutefois que la planification à long terme des immobilisations exige que les données du système ReCAPP soient à jour et exactes.

Le conseil scolaire a présenté son modèle d'analyse financière des immobilisations. La direction a affirmé avoir aussi fait le suivi du financement des projets d'immobilisations à l'aide d'une feuille de calcul détaillé interne. Le conseil scolaire supporte deux dettes associées à des projets de construction antérieurs. Tous les récents projets d'immobilisations, comme les agrandissements et les rénovations importantes, ont été financés par l'Office ontarien de financement (OOF).

Le conseil scolaire a adopté une politique d'examen des installations. Le chef des services opérationnels a fait partie du groupe provincial de travail technique qui a été formé pour élaborer la politique.

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

La direction a indiqué que l'on met à jour la base de données du SIIS lorsque surviennent des changements à la capacité et à l'utilisation des écoles. Le chef des services opérationnels est chargé de mettre à jour le SIIS.

La direction a également procédé à la mise à jour de la base de données du système ReCAPP avec les grands projets. Par contre, elle a signalé qu'en raison de problèmes techniques, les données ne sont pas constamment à jour.

Recommandation :

- La direction devrait continuer de régler les problèmes techniques et mettre à jour la base de données du 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 cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
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

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
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

Dans le cadre du projet « campus » élaboré autour de la construction d'une nouvelle école, le conseil scolaire et le Collège Confederation travaillent de concert à l'élaboration d'un projet conjoint de construction d'un centre polyvalent. Le centre offrira des espaces que se partageront le conseil scolaire, le Collège Confederation et d'autres organismes de la collectivité, pour y offrir des programmes de formation.

Le conseil scolaire et le Collège mettent la dernière main à l'accord de gestion des installations et à l'entente administrative pour définir les modalités de partage des coûts.

Le conseil scolaire envisage de créer un partenariat avec la ville de Kenora pour encadrer l'exploitation du centre communautaire, celui-ci étant situé sur le terrain adjacent au complexe de « campus » déjà proposé. Le conseil scolaire a beaucoup utilisé le centre communautaire, et envisagerait de le moderniser et d'appuyer les programmes communautaires existants.

Les derniers travaux de construction d'une nouvelle école au conseil scolaire se sont achevés en 2009. Une école a été agrandie grâce au programme de financement pour les Coûts de réparation prohibitifs. Au stade de préparation des projets de construction, toutes les parties intéressées, y compris la direction d'école et le personnel enseignant, ont l'occasion de formuler leurs commentaires sur les caractéristiques qu'ils souhaiteraient trouver dans le nouvel établissement. La direction procède à l'établissement des coûts pour les classes nécessaires et les autres espaces prioritaires, et collabore avec les architectes du conseil scolaire pour déterminer les caractéristiques qui sont réalisables. Le conseil scolaire a également recours à une métresse vérificatrice ou un métreur vérificateur pour s'assurer que les coûts estimés sont réalistes.

Au stade de la conception, la direction tient compte des caractéristiques d'efficacité énergétique des nouveaux établissements. La direction a également demandé aux architectes de relever les possibilités d'efficacité énergétique dans la conception. Le conseil scolaire fixe des exigences uniformes et précises pour la construction, comme le chauffage périphérique qui permet d'interrompre le chauffage principal pendant les heures où l'école est fermée, l'isolation par l'extérieur, les détecteurs de mouvement, les toilettes à débit restreint, et les chauffe-eau sur demande

Le conseil scolaire compare ses coûts à ceux d'autres conseils scolaires de la région. La direction a souligné qu'une comparaison avec le Sud de l'Ontario ne peut se justifier, puisque le marché de la construction est moins concurrentiel dans les régions nordiques. Dans l'ensemble, les coûts de construction du conseil scolaire se situent au-dessus de la norme provinciale.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction utilise un processus standard pour surveiller l'avancement des projets de construction. Les entrepreneurs du conseil scolaire peuvent donner des ordres de modification. Le chef des services opérationnels passe en revue les ordres de modification, et la surintendante des services administratifs les approuve. Elle signe également les comptes-rendus de chantier et les certificats de paiement.

Tous les budgets des projets de construction du conseil scolaire contiennent une provision pour aléas qui fait l'objet d'une surveillance étroite. Le conseil scolaire conserve également une retenue de garantie jusqu'à ce que tous les éléments inscrits à la liste des déficiences soient corrigés.

Pendant les travaux de construction, le chef des services opérationnels organise des réunions hebdomadaires sur le chantier avec les architectes, l'entrepreneur général et les sous-traitants. La directrice de l'éducation assiste régulièrement à ces réunions de chantier et en rend compte au Conseil au moyen de notes documentaires officielles. On transmet également aux conseillères et conseillers scolaires les dernières nouvelles sur

tout changement à l'estimation des coûts et sur toute utilisation de la provision pour aléas. Les conseillères et conseillers scolaires sont également invités à assister à plusieurs réunions de chantier pendant les travaux de construction.

La responsabilité globale de la gestion du contrat relève des architectes du conseil scolaire. Tandis que les accords conclus entre le conseil scolaire et les architectes exigent que ces derniers assurent les services d'administration des contrats, le chef des services opérationnels et le surveillant de l'entretien supervisent rigoureusement les projets de construction. Le chef des services opérationnels reçoit copie de tous les documents ayant trait aux contrats, et assure le suivi des paiements, du pourcentage d'achèvement et des ordres de modification.

Le conseil scolaire a respecté le calendrier des travaux et leurs limites budgétaires, et a livré les nouveaux édifices à la date prévue.

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

Il incombe aux architectes retenus par le conseil scolaire de lancer les appels d'offres aux entrepreneurs généraux. Le conseil scolaire formule des recommandations sur l'annonce des appels d'offres et organise l'ouverture publique des soumissions. Les architectes examinent les offres des soumissionnaires et formulent des recommandations sur l'attribution des contrats.

Le conseil scolaire a eu recours aux services d'un entrepreneur local pour ses récents projets de construction, et fait appel aux mêmes architectes depuis les cinq dernières années. La direction a toutefois indiqué que le conseil scolaire lancera un appel d'offres pour les services d'architecture entourant la construction du nouveau Centre d'éducation catholique, étant donné que son entente actuelle avec ses architectes arrive à échéance.

En général, le conseil scolaire lance un appel d'offres et engage des entrepreneurs pour chaque projet de construction. Il a mis en place une politique et des procédures pour les appels d'offres ayant trait aux projets d'immobilisations. La politique et les procédures ont été révisées à l'aide des normes et des pratiques gagnantes décrites dans les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.

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 conseillères et conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'Examen opérationnel.

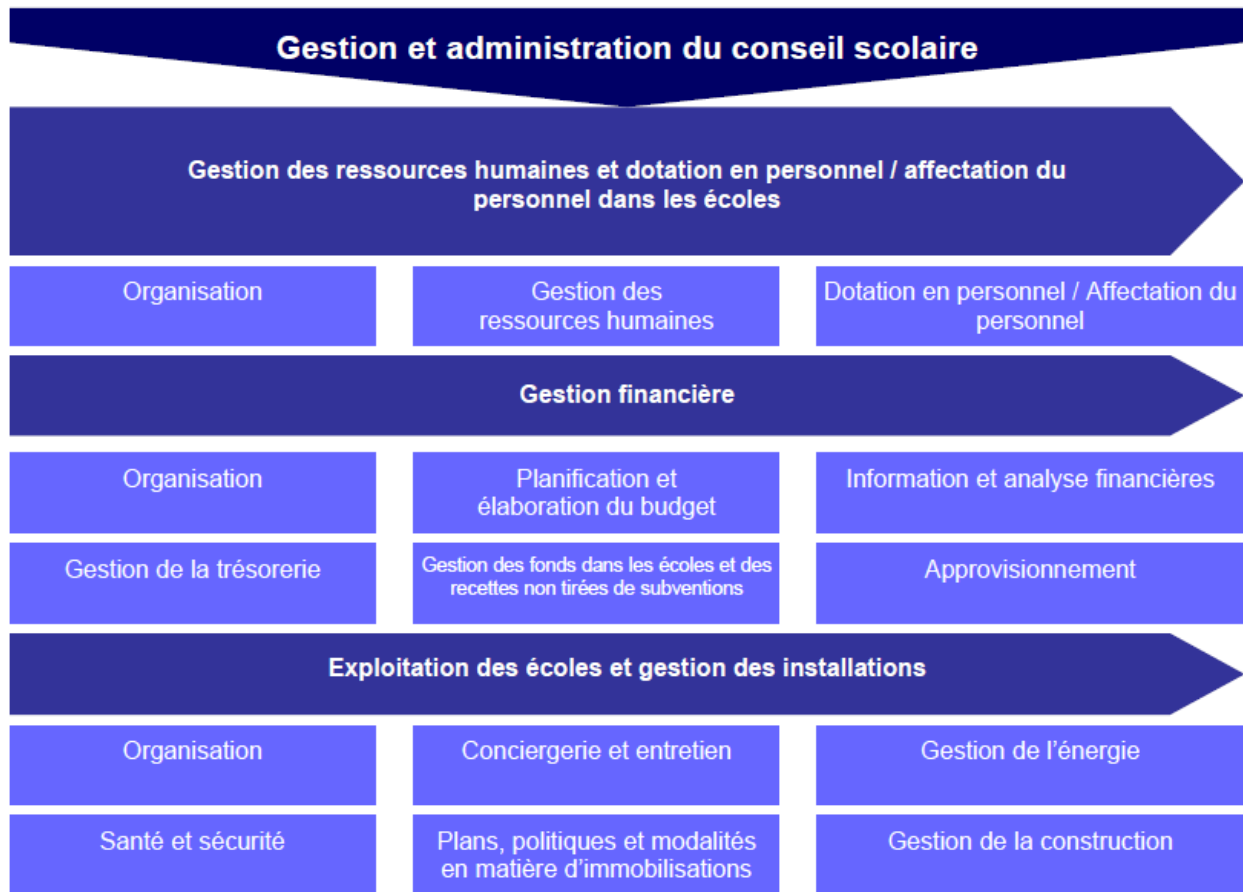
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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.

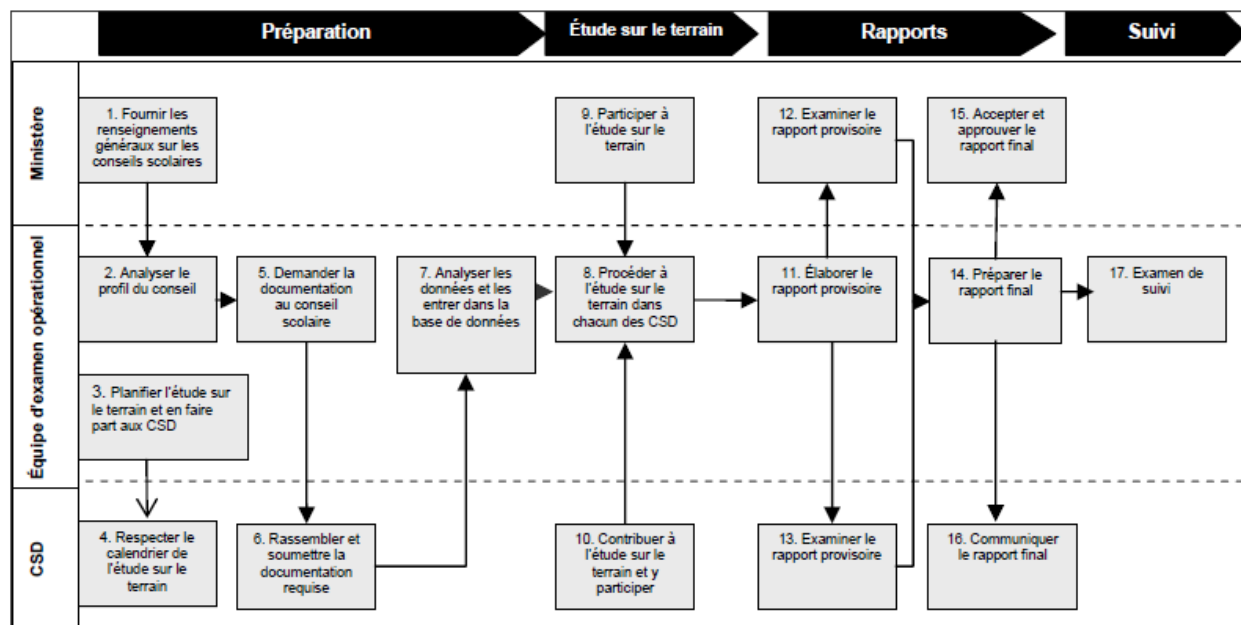
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



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

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

Phase: Étude sur le terrain

Activité principale	Description
Procéder à l'étude sur le terrain dans chacun des conseils scolaires	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 du conseil scolaire.
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 varie en fonction de la taille du conseil scolaire.

Phase: Rapports

Activité principale	Description
Élaborer le rapport provisoire	En fonction des résultats de l'étude sur le terrain et de l'analyse des données, l'Équipe d'examen opérationnel rédige un rapport provisoire. Celui-ci contient un sommaire des conclusions et, le cas échéant, des recommandations pour améliorer la situation.
Examiner le rapport provisoire (ministère)	Le ministère examine le rapport provisoire et fait part de ses observations à l'Équipe d'examen.
Examiner le rapport provisoire (conseil scolaire)	L'Équipe d'examen rencontre les cadres supérieurs du conseil scolaire pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.
Préparer le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.

Activité principale	Description
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.

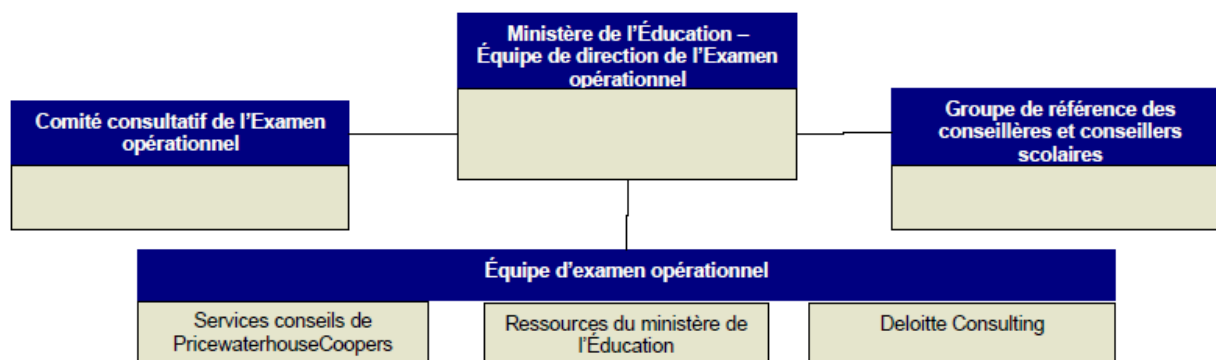
Phase: Suivi

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 Kenora Catholic District School Board. L'Examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'Examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	La direction devrait veiller à ce que toutes les politiques fassent l'objet d'une révision annuelle comme le prévoit la politique du conseil scolaire en matière d'élaboration des politiques. La direction devrait également poursuivre sa révision des procédures administratives pour s'assurer qu'elles sont conformes aux politiques du conseil scolaire et aux exigences réglementaires applicables.
2.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel 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.

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

N°	Recommandations
3.	La direction devrait adopter une politique, une stratégie ou un plan officiel qui rendrait compte des besoins en recrutement du conseil scolaire et décrirait les principes et activités clés en la matière.
4.	Le service des RH devrait continuer d'élaborer des procédures et processus officiels pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
5.	Le service des RH devrait rédiger une approche de discipline progressive et l'intégrer aux mesures disciplinaires du conseil scolaire.
6.	La direction devrait instaurer un programme complet d'encouragement à l'assiduité.
7.	La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
8.	Le conseil scolaire devrait compléter l'examen des plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés.
9.	La direction devrait examiner dans quelle mesure le système d'information du service des RH du conseil scolaire peut assurer la synchronisation automatisée des données avec le RREO et OMERS.
10.	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.
11.	La direction devrait également mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles d'entrevues de fin d'emploi.

N°	Recommandations
12.	La direction devrait consigner les politiques et procédures qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel.

Gestion financière

N°	Recommandations
13.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
14.	La direction devrait étudier les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires et produire de tels rapports en suivant ses lignes directrices quant à leur fréquence et leur forme. La direction devrait également communiquer les recommandations du CRFP aux conseillères et conseillers scolaires et leur demander de commenter le modèle de rapports financiers intermédiaires qui est proposé.
15.	Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
16.	La direction devrait continuer d'améliorer ses processus internes en vue d'achever et de déposer tous les rapports financiers dans les délais prévus.
17.	La direction devrait donner suite à son intention d'établir une fonction de vérification interne, en tenant compte des nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.
18.	Une fois la fonction de vérification interne créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement consignés et que la direction prend des mesures en réponse aux recommandations formulées.
19.	La direction devrait former un comité de vérification comptant des membres externes, conformément à la nouvelle directive ministérielle.
20.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.
21.	La direction devrait adopter des politiques et procédures officielles pour régir la gestion des fonds dans les écoles. Elle pourrait s'inspirer des lignes directrices élaborées par le comité des finances de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), qui décrivent les modalités de l'inscription de données financières et les exigences relatives aux déclarations. Les politiques et procédures officielles faciliteront la mise en œuvre de mesures de contrôle adéquates pour protéger les fonds dans les écoles et permettre à celles-ci d'en assurer un compte rendu exact et régulier.
22.	La direction devrait continuer d'améliorer ses processus de gestion des subventions APE.
23.	La direction devrait réviser les procédures d'achat du conseil scolaire de façon à définir clairement les circonstances dans lesquelles celui-ci devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.
24.	Le conseil scolaire devrait continuer à améliorer sa surveillance des activités d'achat afin d'assurer le respect de ses modalités d'approvisionnement. La direction pourrait explorer les

N°	Recommandations
	possibilités de s'associer avec ses partenaires, comme le conseil scolaire coïncident, les municipalités ou les collèges, pour établir une fonction d'achats partagés dans le cadre d'un accord de coopération.
25.	Dans le cadre de ses démarches pour se conformer aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, la direction devrait passer en revue la politique et les modalités d'achat du conseil scolaire et indiquer clairement les niveaux de pouvoir d'achat. Il faudrait adapter ces niveaux de pouvoir en fonction du poste et des responsabilités, et exercer une surveillance quant à la conformité des achats aux niveaux de pouvoir établis.
26.	La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.
27.	Le conseil scolaire devrait continuer de convertir ses fournisseurs au transfert électronique de fonds.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
28.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le Guide du Programme d'écopropreté du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
29.	En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan devrait être approuvé par le Conseil.
30.	La direction devrait continuer d'étudier les options en vue d'instaurer un système automatisé d'ordres de travail. Un tel système permettrait à la direction de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets, ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources. Il fournirait également des données utiles pour la planification des activités d'entretien préventif.
31.	En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les 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.
32.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
33.	La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.

N°	Recommandations
34.	Le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de conservation de l'énergie qu'il a mises en œuvre, afin de promouvoir la gestion de l'énergie à l'échelle du système.
35.	Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.
36.	Le conseil scolaire devrait chercher des moyens de concilier les factures des services publics.
37.	Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.
38.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé et la sécurité de son personnel et de ses élèves. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.
39.	La direction devrait continuer de régler les problèmes techniques et mettre à jour la base de données du système ReCAPP.