

**Ministère de l'Éducation**

# **Rapport d'examen opérationnel Lakehead District School Board**

**Juin 2008**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>6</b>
Introduction .....	6
Gouvernance et administration du conseil scolaire .....	6
Recommandations : .....	9
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles .....	9
Recommandations : .....	11
Gestion financière .....	12
Recommandations : .....	13
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	14
Recommandations : .....	15
<b>1. Contexte et aperçu .....</b>	<b>17</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	17
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	18
1.3 Rendement des élèves .....	19
1.4 Sommaire financier .....	20
1.5 Statistiques clés du conseil scolaire .....	22
<b>2. Gouvernance et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>25</b>
Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels .....	27
Processus décisionnel .....	28
Structure organisationnelle et responsabilisation .....	30
Mobilisation des intervenants .....	30
Recommandations : .....	31
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>33</b>
3.1 Organisation .....	33
Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels .....	34
Structure organisationnelle et responsabilisation .....	36
Surveillance et communication des politiques .....	36
Recommandations : .....	37
3.2 Gestion des ressources humaines .....	38

	Processus et programmes de gestion des présences .....	40
	Relations de travail .....	40
	Recrutement du personnel.....	41
	Gestion des données sur les ressources humaines et la paie .....	42
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	42
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	43
	Suivi de la satisfaction du personnel.....	44
	Recommandations :.....	44
3.3	Dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles .....	45
	Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles .....	46
	Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard.....	48
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et financement.....	48
<b>4.</b>	<b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>49</b>
4.1	Organisation des finances .....	49
	Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels .....	50
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	51
	Surveillance et communication des politiques .....	51
	Recommandation :.....	52
4.2	Planification et élaboration du budget.....	52
	Processus d'établissement annuel du budget.....	53
	Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget .....	55
	Détermination des risques et des stratégies d'atténuation.....	56
4.3	Information et analyse financières .....	56
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière .....	57
	Responsabilité des rapports financiers provisoires .....	58
	Fonction de vérification interne .....	59
	Comité de vérification .....	60
4.4	Gestion de la trésorerie.....	61
	Gestion de l'encaisse et des placements.....	62
	Recommandation :.....	63
4.5	Gestion des revenus non tirés de subventions .....	63

	Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions.....	64
	Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus.....	65
	Procédures de suivi de l'ensemble des revenus non tirés de subventions	65
	Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) .....	65
4.6	Approvisionnement .....	66
	Politiques et méthodes d'approvisionnement.....	67
	Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition .....	68
	Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement.....	69
	Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles.....	69
	Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement.....	70
	Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité	71
	Recommandations : .....	72
<b>5.</b>	<b>Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>73</b>
5.1	Organisation .....	73
	Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels .....	75
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	75
	Surveillance et communication des politiques .....	76
	Recommandation : .....	76
5.2	Conciergerie et entretien.....	76
	Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire .....	78
	Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel .....	79
	Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité .....	79
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	80
	Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien .....	80
	Recommandations : .....	81
5.3	Gestion de l'énergie .....	82
	Plan de gestion de l'énergie.....	83

	Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard.....	83
	Recommandations : .....	84
5.4	Santé et sécurité.....	84
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de sécurité .....	85
5.5	Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations .....	87
	Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels .....	89
	Surveillance continue et conservation des données appuyant la planification en immobilisations.....	90
5.6	Gestion de la construction .....	90
	Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations .....	91
	Surveillance et rapports sur le progrès des projets de construction.....	92
	Conserver les fournisseurs de services professionnels actuellement approuvés .....	92
	<b>Annexe .....</b>	<b>93</b>
	Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel.....	93
	Objectifs de l'examen opérationnel .....	93
	Portée de l'examen opérationnel .....	93
	Aperçu de la démarche d'examen opérationnel.....	94
	Équipe d'examen opérationnel .....	97
	Limites de l'examen .....	97
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	98

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Lakehead District School Board formulées par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte & Touche s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 31 mars 2008, a duré quatre jours.

## Introduction

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

L'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur le fonctionnement du conseil scolaire dans quatre domaines fonctionnels : la gouvernance 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 a mis en œuvre les pratiques exemplaires énoncées dans le Guide d'examen opérationnel des conseils scolaires de district de l'Ontario. L'examen fournit également, au besoin, des recommandations portant sur les possibilités d'amélioration. L'annexe A présente une vue d'ensemble de la portée et de la méthodologie de l'examen opérationnel.

Pendant l'examen, on a constaté que le conseil scolaire était bien géré puisqu'un nombre important de pratiques exemplaires avaient été adoptées dans tous les domaines fonctionnels étudiés. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

## Gouvernance et administration du conseil scolaire

Le conseil scolaire a adopté une structure de gouvernance qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que des membres du conseil exécutif. Ce dernier est composé du directeur de l'éducation, de quatre surintendantes et surintendants de l'éducation, de la surintendante des affaires

ainsi que du cadre supérieur de l'administration des affaires. La structure de gouvernance reçoit l'appui de huit conseillères et conseillers scolaires, dont quatre siègent au conseil scolaire depuis au moins deux mandats. Les conseillères et conseillers scolaires sont nommés pour un mandat de quatre ans, mais la présidente ou le président et la vice-présidente ou le vice-président sont élus chaque année. De plus, un élève est choisi pour siéger au conseil scolaire en tant que conseillère ou conseiller scolaire pour un an.

Les conseillères et conseillers scolaires établissent et mettent à jour les politiques, tandis que le conseil exécutif élabore et met en place les procédures et plans opérationnels en fonction de l'objectif clé du conseil scolaire qu'est la réussite des élèves. Le conseil exécutif se réunit régulièrement pour étudier les questions d'ordre fonctionnel et financier et s'assurer du respect des politiques du conseil scolaire.

L'ordre du jour du conseil scolaire est établi par le comité de coordination, qui se réunit deux fois par mois. Le comité est formé de trois membres votants : la présidente ou le président, la vice-présidente ou le vice-président et une conseillère ou un conseiller scolaire, qui est représenté par un membre suppléant quand elle ou il ne peut pas participer aux réunions.

Un comité permanent formé de toutes les conseillères et de tous les conseillers scolaires reçoit les rapports d'information et les rapports de recommandations qu'il doit examiner et approuver, puis envoyer au conseil scolaire pour approbation finale. Le délai de deux semaines entre les réunions du comité permanent et celles du conseil scolaire permet aux conseillères et aux conseillers scolaires de réfléchir aux problèmes soumis et de s'assurer qu'ils ont reçu toute l'information nécessaire et qu'ils disposent d'assez de temps pour discuter des problèmes avant de les présenter au conseil scolaire. Cet examen approfondi garantit que toutes les parties reçoivent l'information complète et qu'elles n'ont pas de surprises. Cette façon de faire contribue aussi à assurer le déroulement efficace des réunions du conseil scolaire et un ordre du jour couvrant les priorités clés du conseil scolaire. La bonne entente entre le directeur et les conseillères et conseillers scolaires permet un dialogue ouvert et contribue à rendre le processus de prise de décision efficace.

Il existe aussi une bonne relation de travail entre le directeur de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires. Le directeur rencontre souvent les conseillères et conseillers scolaires pour les informer des principaux développements de nature administrative. L'étroite relation de travail qui existe entre le directeur de l'éducation (à titre de dirigeant du conseil exécutif) et les conseillères et les conseillers scolaires contribue à réaliser les priorités du conseil scolaire.

Le conseil scolaire fonctionne selon une structure de « familles d'écoles » dans laquelle chaque surintendante et surintendant de l'éducation est chargé du fonctionnement

journalier des écoles situées dans son secteur. Cette structure a facilité l'élaboration de stratégies communes visant à améliorer le rendement des élèves.

L'administration détermine les priorités annuelles en collaboration avec le conseil scolaire au cours d'une séance de planification stratégique. Ces priorités annuelles sont définies dans le plan de fonctionnement que le conseil scolaire doit approuver. Voici les quatre priorités pour 2007-2008 :

- littératie et numératie de la maternelle à la 8<sup>e</sup> année;
- réussite des élèves de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année;
- milieu scolaire;
- participation de la collectivité.

Chacune des priorités ci-dessus est brièvement décrite et comprend des objectifs connexes, des mesures clés et les résultats visés. De plus, le conseil scolaire a responsabilisé quatre employés, tous soutenus par un comité spécialisé, en leur attribuant chacun une de ces priorités. Les comités fournissent les mises à jour annuelles au conseil scolaire et au conseil exécutif.

Le plan de fonctionnement est enrichi du plan d'action du directeur de l'éducation, qui met en place le processus de détermination des objectifs pour tous les services du système scolaire. Le plan d'action de 2007-2008 contient un aperçu des cinq domaines d'intérêt suivants, ainsi que de leurs objectifs et stratégies clés particuliers :

- mission claire et concentrée;
- rendement des élèves;
- leadership
- communication;
- gestion.

En plus du plan de fonctionnement annuel et du plan d'action de l'ensemble du système, le conseil scolaire encourage les écoles à élaborer et à mettre en œuvre leur propre plan d'amélioration. Chaque école élabore un plan d'amélioration de l'école qui appuie le plan du système grâce à la participation du personnel et des conseils d'écoles. La surintendante ou le surintendant de l'éducation ainsi que la surintendante de l'efficacité des écoles ont tous deux la responsabilité de surveiller certains plans d'amélioration des écoles et d'évaluer l'efficacité des stratégies d'enseignement.

Au cours de la dernière décennie, le conseil scolaire a dû faire un grand nombre de choix difficiles qui ont mené à la fermeture de nombreuses écoles. Ces décisions ont entraîné un grand nombre de problèmes avec la collectivité. À la suite de cette période difficile, le conseil scolaire a engagé des experts-conseils externes pour l'aider à élaborer un plan d'action visant à améliorer sa communication et son image. Les changements les plus importants sont affichés dans le site Web du conseil scolaire, dont la présentation et l'utilisation sont conviviales.

### **Recommandations :**

- La direction et le conseil scolaire reconnaissent qu'un plan stratégique pluriannuel (de trois à cinq ans) permet d'établir l'orientation du conseil scolaire et de déterminer les objectifs et les priorités du plan de fonctionnement. Ils ont récemment commencé l'élaboration d'une orientation stratégique à long terme visant à exprimer la vision du conseil scolaire. Ce processus intégrera les commentaires des différentes parties intéressées. Les cadres supérieurs et le conseil scolaire devraient poursuivre l'élaboration de cette importante initiative.
- Le plan d'action élaboré par le conseil exécutif devrait détailler davantage les objectifs, les échéances et l'attribution des responsabilités. Cette opération faciliterait la planification des services et permettrait au directeur d'harmoniser son rapport annuel aux résultats.
- Le directeur de l'éducation et le conseil scolaire devraient élaborer un document qui définirait les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que ceux du directeur de l'éducation. Ce document permettrait d'améliorer les bonnes relations de travail qui existent entre le conseil exécutif et les conseillères et conseillers scolaires.
- Un grand nombre de politiques affichées sur le site Web du conseil scolaire doivent être mises à jour. Le conseil scolaire a récemment adopté un nouveau processus selon lequel le comité chargé des politiques examine chaque politique tous les cinq ans. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette initiative et réviser ses politiques afin qu'elles soient à jour.

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

De façon générale, le service des ressources humaines (RH) a fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Il a mis en œuvre un grand nombre de pratiques exemplaires, dont les suivantes :

- Le service a élaboré son plan annuel pour 2007-2008 dans lequel sont présentées plusieurs priorités. Chacune de ces priorités prévoit un nombre d'initiatives à mettre en place. Voici les priorités du service :
  - rajustement de l'organisme;
  - production de rapports sur le Système d'information scolaire de l'Ontario (SISOn);
  - conversion de la base de données et migration à partir du système existant;
  - projet d'avantages sociaux avec Sun Life;
  - communication;
  - processus de vérification.
- Le conseil scolaire a mis en place un système libre-service de RH en ligne qui permet aux employés de soumettre leur feuille de présence, de prendre connaissance de l'information concernant les avantages sociaux et de remplir leur déclaration annuelle d'infraction.
- Le conseil scolaire élabore un plan annuel de recrutement de son personnel scolaire en fonction des besoins d'embauche prévus. Le processus de détermination des postes à pourvoir et de l'excédent de personnel est effectué en collaboration avec le personnel de l'école et du conseil scolaire en fonction des postes financés.
- Le conseil scolaire a mis en place un système en ligne de placement des enseignantes et des enseignants du palier élémentaire servant à gérer les détails des processus de transfert et d'excédent de personnel. Ce système permet aux directrices et aux directeurs d'école, aux enseignantes et aux enseignants ainsi qu'à la direction du conseil scolaire d'accéder à une base de données centrale. Le système est cyclique, et l'information de chaque année est reportée à l'année suivante comme point de départ de la collecte de données. Il permet non seulement l'élimination de la manipulation des feuilles de calcul et des tâches administratives manuelles, mais également de surveiller en temps réel la mesure dans laquelle les membres du personnel enseignant se trouvent un emploi. Il comprend aussi des options dynamiques de production de rapports permettant de vérifier l'affectation du personnel dans chaque école.
- Le conseil scolaire a négocié neuf conventions collectives différentes grâce à ses agents de négociation, avec qui il entretient de bonnes relations de travail. Le

conseil scolaire a constaté une diminution du nombre de griefs officiels depuis qu'il a facilité son processus de résolution informelle de différends. Les réunions régulières du comité patronal-syndical contribuent aussi à régler rapidement les problèmes.

- Le conseil scolaire a une formule d'embauche pour les bibliothécaresses et les bibliothécaires ainsi que pour les secrétaires des paliers élémentaire et secondaire selon le nombre total d'élèves et d'enseignantes et d'enseignants dirigés. La formule ne fait pas partie d'une convention collective; il s'agit plutôt d'une ligne directrice qui donne une certaine flexibilité au conseil scolaire.

Le service des RH du conseil scolaire fait actuellement partie du portefeuille de deux surintendants. Les RH et le service de la paie relèvent de la surintendante des affaires et sont chargés de l'attribution des postes, de la vérification des antécédents criminels et de l'évaluation du personnel enseignant. Le portefeuille de la gestion de la santé, de la santé et sécurité, de la gestion des présences et des relations de travail relève du surintendant de l'éducation (services aux employés).

Le service des RH est en place depuis un certain temps. À l'origine, son expertise portait sur les relations de travail et les négociations syndicales. Toutefois, en raison des processus actuels du service et de la nécessité d'améliorer la coordination entre les services, le conseil scolaire devrait réévaluer cette structure et mettre sur pied un organisme de RH indépendant.

### **Recommandations :**

- Le plan du service des RH devrait être amélioré pour comprendre les échéances et les responsabilités désignées. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
- Les organigrammes du service des RH devraient être affichés sur le site Web du conseil scolaire afin que le public y ait accès.
- Le directeur et le conseil exécutif devraient réviser leurs processus, rôles et responsabilités actuels en matière de RH afin de déterminer si la fonction de RH relevant d'un seul portefeuille satisferait mieux les besoins du conseil scolaire.
- Le service des RH élabore actuellement un processus d'examen du rendement de son personnel de conciergerie. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette importante initiative afin d'assurer l'uniformité, l'intégration et la transparence de tous les processus d'évaluation du personnel non enseignant.

- Le service devrait élaborer un programme complet de gestion des présences, y compris les politiques et procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
- La direction devrait élaborer un plan officiel visant à mener des sondages périodiques auprès des employés ainsi que des entrevues de fin d'emploi. Ces mesures permettront de communiquer avec le personnel et fourniront de l'information concernant les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.

## **Gestion financière**

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

- Le service des finances a élaboré un processus annuel de planification budgétaire efficace, transparent et clairement communiqué à partir des observations de tous les intervenants clés.
- Le service des finances élabore un plan annuel lié au plan de fonctionnement du conseil scolaire. Ce plan présente les buts et objectifs du service. L'objectif général du service des finances est de répondre aux exigences du conseil scolaire et du Ministère en matière de production de rapports grâce à de l'information financière pertinente, à jour et reçue en temps opportun. Ses objectifs particuliers pour l'année scolaire 2007-2008 sont de terminer la transition vers un nouveau module de comptes débiteurs, de mettre en place un système de comptabilité des immobilisations corporelles et de réviser les modalités des services bancaires.
- La direction utilise une approche intégrée pour élaborer les prévisions de l'effectif grâce aux données démographiques d'ensemble, aux prévisions pluriannuelles et à l'information de planification régionale, combinées aux données locales des écoles.
- Le conseil scolaire a une politique approuvée d'écart budgétaire. Cette politique définit la fréquence de présentation de rapports aux conseillères et aux conseillers scolaires et au conseil exécutif concernant les résultats financiers réels en fonction des prévisions budgétaires. La politique s'assure que le conseil scolaire maintient la flexibilité des décisions concernant l'attribution des ressources à ce jour afin de réagir aux circonstances réelles.

- Le conseil scolaire emploie un vérificateur interne indépendant qui relève directement du directeur. Le vérificateur prépare un plan de vérification comprenant de l'information provenant du comité de vérification et répond aux demandes ad hoc de l'administration. En plus d'effectuer la vérification des fonds générés par les écoles, le vérificateur anime des séances de formation dans les écoles et effectue la vérification des processus administratifs.
- Le conseil scolaire a mis sur pied un comité de vérification dont font partie des consultants externes qui ont pour tâche de surveiller toutes les questions concernant les finances et la comptabilité du conseil scolaire et de prodiguer des conseils à cet égard.
- Le service des finances a mis sur pied un système financier intégré qui combine le grand livre général, les comptes créditeurs et les modules d'achat. Le conseil scolaire a mis en place un service de reçus en ligne ainsi qu'un jumelage automatique des factures et des bons de commande afin d'atteindre une efficacité opérationnelle élevée.

Le conseil scolaire fournit des cartes de crédit professionnelles aux conseillères et aux conseillers scolaires ainsi qu'aux cadres supérieurs. L'Équipe d'examen opérationnel a constaté que seul un petit nombre de conseils fournit de telles cartes de crédit à leurs conseillères et conseillers scolaires et qu'un nombre très limité de ces dernières est offert aux cadres supérieurs du conseil scolaire. Le conseil scolaire préfère que ses membres utilisent leur carte de crédit personnelle et se fassent ensuite rembourser leurs frais professionnels par le processus régulier de remboursement des dépenses.

### **Recommandations :**

- Le plan du service des finances devrait être amélioré pour comprendre les échéances, les résultats prévus et les responsabilités désignées. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
- Le service des finances devrait préparer un modèle officiel de flux de trésorerie qui lui permettrait de prévoir et de surveiller les rentrées et sorties d'argent du conseil scolaire. Ce modèle permettrait au conseil scolaire d'utiliser sa marge de crédit au minimum et de moins dépendre de la banque pour surveiller ses besoins en argent. Il permettrait au conseil scolaire d'optimiser ses revenus de placement et de minimiser les frais d'intérêts.
- Le service des finances devrait revoir sa politique d'achat et ses procédures relatives à l'examen des activités d'achat et à l'approbation des limites. De cette façon, le service s'assurerait que sa politique et ses procédures respectent les

besoins du conseil scolaire et qu'ils s'harmonisent à ceux d'autres conseils scolaires. La direction devrait aussi exiger l'affichage des soumissions et des demandes de proposition qui dépassent 25 000 \$ sur les babillards électroniques appropriés.

- Le conseil scolaire devrait réviser sa politique et ses procédures actuelles d'utilisation et de distribution de cartes de crédit professionnelles.
- La direction devrait évaluer la possibilité d'utiliser des cartes d'achat pour les petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs que le service de la comptabilité doit traiter. À cet effet, elle devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses relatives aux bons de commande afin de déterminer les limites optimales qui permettraient de garder le contrôle sur le budget tout en gérant le nombre de factures.
- Le personnel des finances devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs concernés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

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

Le service organisationnel et des immobilisations utilise un grand nombre de pratiques exemplaires dans ses activités de conciergerie et d'entretien. Voici quelques-unes de ces pratiques exemplaires :

- Un comité chargé du milieu scolaire et composé des cadres supérieurs et du personnel des services opérationnels et des immobilisations coordonne l'exécution efficace de la priorité du conseil scolaire en matière de milieu scolaire. Ce comité a entre autres pour mandat de se concentrer sur des mesures clés, dont les suivantes : la mise en place d'une stratégie complète de placements en immobilisations à long terme; la mise en place d'un plan pour rendre les écoles plus invitantes; la mise en place d'une stratégie de gestion de l'énergie; la consultation avec les intervenants afin de déterminer les priorités annuelles.

Ce comité fournit au conseil scolaire des mises à jour périodiques des initiatives en cours, du progrès effectué et des projets à venir. Toutefois, le comité n'a pas de plan de fonctionnement annuel, de responsables chargés de ce plan et d'échéancier connexe. Un tel plan permettrait au service d'attribuer des responsabilités claires, de mettre en place des indicateurs de rendement et d'effectuer le suivi de la progression des priorités et des objectifs définis et de produire des rapports sur ces derniers tout au long de l'année.

- Le service a publié un manuel de conciergerie et adopté les inspections du programme « gestion de la qualité » afin de mettre en place des normes pour l'ensemble du système.
- Le conseil scolaire a un programme complet de formation visant à orienter les nouveaux employés du service de conciergerie.
- Le conseil scolaire a engagé des experts-conseils externes et utilise leurs conclusions et leurs recommandations pour élaborer le processus de mise en œuvre de méthodes de gestion efficace de l'énergie.
- Le conseil scolaire a mis en place un comité central d'intervention qui coordonne les interventions en cas d'urgence, et chaque école est munie d'un plan d'évacuation. Toutes les écoles ont un système standard de code d'urgence, connu des services des incendies et de police régionaux.
- Le conseil scolaire a terminé son modèle de liquidité en collaboration avec le personnel du Ministère. Il a également élaboré un plan d'investissement en immobilisations à long terme pour 2005-2009 qui comprend les nouvelles constructions, la réfection et l'entretien continu des écoles, l'embellissement des écoles et leur accessibilité.

### **Recommandations :**

- Le service organisationnel et des immobilisations devrait élaborer un plan de fonctionnement annuel, désigner des responsables chargés de ce plan et préparer un échéancier connexe. Ce plan permettra au service de définir des responsabilités claires, de mettre en place des indicateurs de rendement et d'effectuer le suivi du progrès des priorités et des objectifs définis ainsi que de produire des rapports sur cette progression tout au long de l'année.
- La direction devrait créer un plan pluriannuel (de trois à cinq ans) des travaux d'entretien préventifs des installations qui comprendrait le financement disponible pour l'appuyer. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
- La direction devrait déterminer s'il serait plus rentable de mettre en place un nouveau système de bons de travail permettant de simplifier la gestion, la répartition, le suivi et la production de rapports des bons de travail de réfection des installations et d'entretien général.
- Le conseil scolaire devrait continuer à étendre ses initiatives en matière de gestion de l'énergie déjà en place. Il devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs

appropriés de réduction de la consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie et de production de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au conseil exécutif ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.

- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.
- Dans le cadre de la planification de la conservation de l'énergie, la direction devrait examiner s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.

# 1. Contexte et aperçu

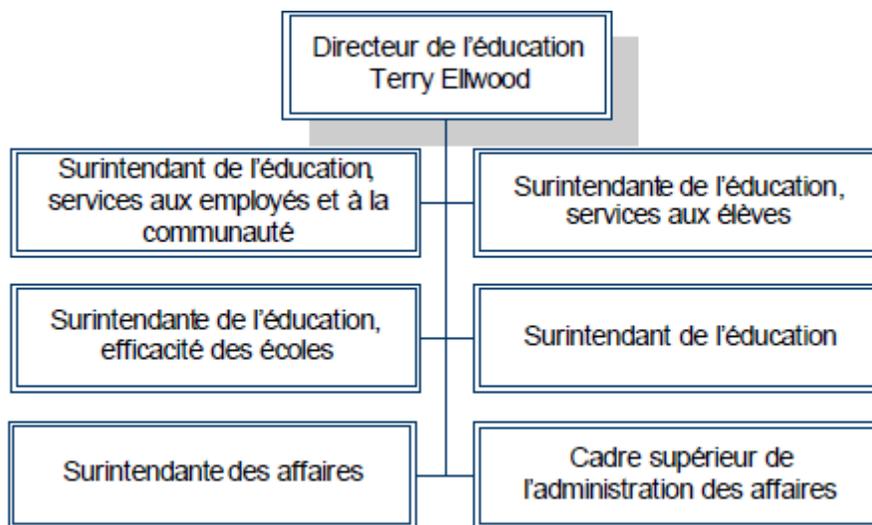
## 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Lakehead District School Board est chargé de l'éducation publique dans les milieux ruraux et urbains de la région de Thunder Bay. Le conseil scolaire compte 24 écoles élémentaires, cinq écoles secondaires et un centre d'éducation des adultes répartis dans toute la région de Thunder Bay. Le conseil scolaire a un effectif de jour total d'environ 10 500 élèves.

Le conseil scolaire a constaté une baisse des effectifs, tout comme la plupart des autres conseils scolaires en Ontario. Pour l'année scolaire 2007-2008, 62,5 % des écoles utilisent moins de 80 % de l'espace disponible, ce qui entraîne un excédent total de la capacité de 25 %. Afin de s'attaquer aux conséquences de la baisse des effectifs dans ses installations, programmes et services, le conseil scolaire a, au cours de la dernière décennie, appliqué un processus considérable de consolidation qui a présenté de nombreux défis en matière de gouvernance et de gestion. Le conseil scolaire s'attaque maintenant à une nouvelle étape avec la mise en place d'une nouvelle stratégie et la construction d'une nouvelle école élémentaire. Il construit une école secondaire qui lui permettra de remplacer les écoles aux coûts de réparation prohibitifs.

Les élèves autochtones représentent une grande partie de l'effectif des élèves. Pour cette raison, le conseil scolaire a mis sur pied le comité consultatif pour l'éducation des Autochtones qui vise à fournir des conseils continus sur les questions concernant l'éducation aux élèves autochtones.

L'image suivante représente le conseil exécutif :



## 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le conseil scolaire a pour mission de *préparer pour la vie des apprenantes et des apprenants autonomes prêts à relever les défis d'une société en perpétuels changements.*

Chaque année, un plan de fonctionnement contenant les principales initiatives du conseil scolaire est présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires pour approbation. Les quatre priorités de rendement des élèves pour 2007-2008 sont conformes à celles de 2006-2007. Voici ces quatre priorités :

- littératie et numératie de la maternelle à la 8<sup>e</sup> année;
- réussite des élèves de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année;
- milieu scolaire;
- participation de la collectivité.

Chacune des priorités ci-dessus comporte un objectif connexe, des mesures clés et des résultats visés. De plus, le directeur de l'éducation a responsabilisé quatre employés, tous soutenus par un comité spécialisé, en leur attribuant chacun une de ces priorités.

Le plan de fonctionnement est enrichi du plan d'action annuel. Le plan d'action de 2007-2008 contient un aperçu des cinq domaines d'intérêt ainsi que des objectifs particuliers suivants :

- Une mission claire et concentrée – fournir un leadership solide et visionnaire permettant de clarifier et de mettre en place l'orientation stratégique du conseil scolaire.
- Le rendement des élèves – fournir l'orientation et le soutien nécessaires pour que l'organisme continue de se concentrer principalement sur la réussite des élèves.
- Le leadership – favoriser une structure de leadership au sein du conseil scolaire qui se concentre sur les besoins du moment et assure la durabilité pour l'avenir.
- La communication – garantir que toute la collectivité du Lakehead District School Board puisse se faire entendre et que tous les plans et orientations entrepris par l'organisme soient clairement communiqués aux intervenants.
- La gestion – fournir à la direction du Lakehead District School Board une orientation et un leadership efficaces.

Chacun de ces domaines d'intérêt est soutenu par des stratégies détaillées qui permettent d'en atteindre les objectifs. Les objectifs et priorités du conseil scolaire pour l'année scolaire à venir sont précisés et intégrés dans le processus budgétaire.

### **1.3 Rendement des élèves**

L'un des objectifs contenus dans le plan d'action de 2007-2008 est le « rendement des élèves ».

Les résultats des élèves du conseil scolaire se situent bien au-dessus de la moyenne aux examens des élèves de 9<sup>e</sup> année de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), comme le montrent les plus récents résultats d'examen. Par contre, les résultats des élèves de 3<sup>e</sup> et de 6<sup>e</sup> année se situent sous la moyenne provinciale. Le conseil scolaire vise le pourcentage provincial d'obtention d'un diplôme de 85 %, comme le mentionne le plan de fonctionnement de 2007-2008. Le plan annuel de la direction prévoit que les résultats des élèves de 3<sup>e</sup> et de 6<sup>e</sup> année en lecture, en écriture et en mathématiques atteindront la moyenne provinciale ou la surpasseront d'ici 2008.

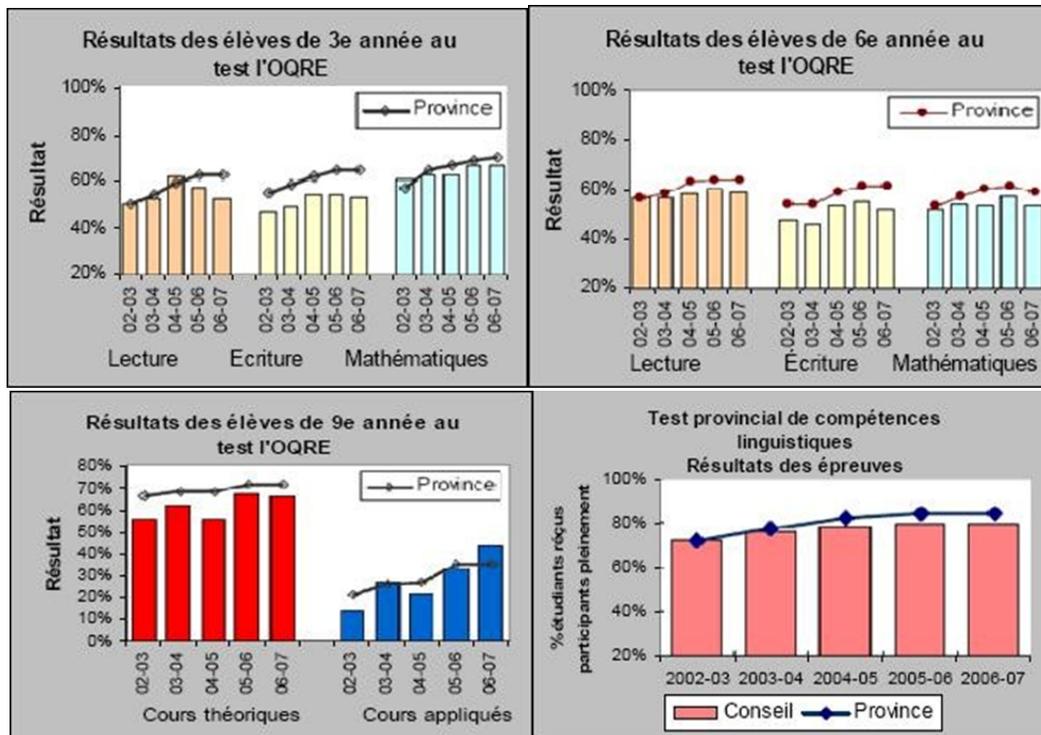
Afin d'atteindre cet objectif, le conseil scolaire a mis sur pied une équipe de rendement en littératie et en numératie pour les élèves de la maternelle à la 8<sup>e</sup> année dans le but d'utiliser des outils d'évaluation visant à déterminer les priorités nécessaires à la planification, à la programmation et à la dotation en personnel destinés à l'amélioration des écoles. Il a également mis sur pied des équipes de leadership en apprentissage afin de partager le savoir entre les écoles et d'échanger les idées d'amélioration de l'apprentissage des élèves.

Afin d'aider les élèves de 7<sup>e</sup> et de 8<sup>e</sup> année à atteindre les normes provinciales ou à les dépasser, comme le montrent plus tard les élèves de 9<sup>e</sup> et de 10<sup>e</sup> année lors des évaluations provinciales, le conseil scolaire a mis sur pied une équipe d'amélioration du système de réussite des élèves de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année. Cette équipe interfonctionnelle composée de représentantes et de représentants du milieu de l'éducation ainsi que d'administratrices et d'administrateurs des paliers élémentaire et secondaire, de personnel des programmes et de représentantes et de représentants de la collectivité. L'équipe présente l'état actuel des initiatives et les étapes à venir du conseil scolaire.

Les surintendantes et surintendants surveillent le progrès du rendement des élèves dans l'ensemble du système. Ils effectuent cette surveillance en visitant régulièrement les écoles et à l'aide d'outils comme le guide de planification de l'amélioration des écoles leur permettant d'évaluer le degré de mise en œuvre des initiatives du système. Le conseil scolaire offre une formation et un soutien continus aux enseignantes et aux enseignants du cycle moyen afin de rendre leur enseignement en littératie et en mathématiques plus efficace grâce à des aidantes et à des aidants ainsi qu'à des tutrices et à des tuteurs en classe.

En raison du nombre important d'élèves autochtones, le conseil scolaire analyse certaines offres de cours qui respectent leurs besoins et intérêts en proposant des programmes comme le programme de langue seconde autochtone et en embauchant une conseillère ou un conseiller en éducation autochtone.

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



## 1.4 Sommaire financier

Au cours des trois dernières années, le conseil scolaire a équilibré son budget. Cet équilibre a été possible en partie grâce à l'utilisation de la réserve pour fonds de caisse. Le solde de la réserve pour fonds de caisse est passé d'environ 2,6 millions de dollars à la fin de l'année 2004-2005 à un montant qui devrait s'élever à 0,8 million de dollars à la fin de 2007-2008. Les dépenses actuelles du conseil scolaire en éducation de l'enfance en difficulté dépassent l'allocation d'environ 0,1 million de dollars, un écart qui a augmenté au cours des dernières années.

En raison de la diminution des effectifs et de la période durant laquelle on a fermé bon nombre d'écoles, le conseil scolaire ne prévoit pas construire un grand nombre d'écoles. Le conseil scolaire a toutefois récemment construit une école élémentaire, et il planifie actuellement la construction d'une nouvelle école secondaire pour remplacer une école aux coûts de réparation prohibitifs. Ces projets répondent à des besoins

criants du système, et le conseil scolaire travaille à la détermination des sources de financement des immobilisations.

La direction élabore son budget annuel en fonction des principes directeurs suivants, déterminés par le conseil exécutif et communiqués à tous les intervenants :

- les élèves d'abord;
- les ressources financières seront allouées en fonction des données et appuyées par la preuve;
- les employés et parents seront invités à participer à l'élaboration des priorités;
- les décisions tiendront compte du milieu local et provincial en évolution;
- les partenariats soutiennent entièrement le rendement des élèves;
- les décisions budgétaires tiendront compte de la responsabilité financière à l'avenir.

Les tableaux suivants présentent un sommaire des renseignements financiers du conseil scolaire :

### Données financières – résumé (Revenus)

Revenus :	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Subventions générales	76 322 265 \$	74 181 802 \$	75 756 101 \$
Impôt local	32 334 659 \$	32 143 364 \$	32 551 427 \$
Revenus du conseil scolaire	3 715 658 \$	4 304 956 \$	3 320 432 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	3 486 708 \$	3 294 007 \$	378 320 \$
<b>Total des revenus (Annexe 9)</b>	<b>115 859 290 \$</b>	<b>113 924 129 \$</b>	<b>112 006 280 \$</b>

**Données financières – résumé (Dépenses )**

<b>Dépenses</b>	<b>États financiers 2005-2006</b>	<b>États financiers 2006-2007</b>	<b>Prévisions révisées 2007-2008</b>
Dépenses de fonctionnement	110 085 411 \$	108 048 309 \$	107 080 109 \$
Dépenses d'immobilisations - nettes des virements à/de la réserve	5 705 215 \$	6 265 930 \$	4 780 846 \$
Virement à/de la réserve	68 664 \$	-390 110 \$	145 325 \$
<b>Total des dépenses</b>	<b>115 859 290 \$</b>	<b>113 924 129 \$</b>	<b>112 006 280 \$</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>

**Réserves et revenus reportés du conseil scolaire (Soldes de fin d'exercice)**

<b>Réserves et revenus reportés du conseil scolaire</b>	<b>États financiers 2005-2006</b>	<b>États financiers 2006-2007</b>	<b>Prévisions révisées 2007-2008</b>
Gratifications de retraite	1 357 636 \$	1 398 365 \$	1 534 690 \$
Réserve pour fonds de caisse	2 578 335 \$	790 674 \$	799 674 \$
CSPAAT	750 000 \$	750 000 \$	750 000 \$
Stabilisation financière	1 502 889 \$	1 594 112 \$	1 594 112 \$
Total cumulatif	1 331 061 \$	1 356 233 \$	1 356 233 \$
Immobilisations du conseil scolaire - autres besoins	1 196 928 \$	1 306 328 \$	0 \$
<b>Total des réserves (annexe 5)</b>	<b>8 716 849 \$</b>	<b>7 195 712 \$</b>	<b>6 034 709 \$</b>
Réserve pour les écoles éloignées	227 559 \$	227 559 \$	227 559 \$
Produit de disposition - établissements scolaires	4 005 109 \$	0 \$	0 \$
<b>Total des revenus reportés (annexe 5.1)</b>	<b>4 232 668 \$</b>	<b>227 559 \$</b>	<b>227 559 \$</b>
<b>Total des réserves et des revenus reportés</b>	<b>12 949 517 \$</b>	<b>7 423 271 \$</b>	<b>6 262 268 \$</b>

**1.5 Statistiques clés du conseil scolaire**

Le tableau qui suit présente les statistiques clés du conseil scolaire. Il convient de souligner la tendance à la baisse de l'effectif ainsi que le vaste territoire desservi par le conseil scolaire et la dispersion des écoles. Ces statistiques mettent en évidence l'environnement d'exploitation difficile propre au conseil scolaire.

## Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2007-2008
EQM de l'école de jour élémentaire	8 304	6 189
EQM de l'école de jour secondaire	4 936	4 249
<b>Effectif total de l'école de jour</b>	<b>13 240</b>	<b>10 438</b>

## Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2007-2008
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	34%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	55%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25	25.5
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	57%	100%
Pourc. de classes à années multiples	26%	42%

## Personnel

Personnel	2003-2004	2007-2008
Enseignantes et enseignants	751	652
Aides-enseignantes et aides-enseignants	172	155
Autres personnes-ressources pour les élèves	101	97
Personnel administratif de l'école	45	38
Personnel de bureau de l'école	60	48
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	146	132
Autre personnel hors classe	60	60
<b>Total du personnel</b>	<b>1 335</b>	<b>1 182</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1:18</b>	<b>1:16</b>
<b>Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>1</sup></b>	<b>101</b>	<b>113</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux</b>	<b>86,8%</b>	<b>87,5%</b>

<sup>1</sup> Remarque : compte tenu de l'effectif des classes et de l'éducation de l'enfance en difficulté

## Éducation de l'enfance en difficulté

<b>Éducation de l'enfance en difficulté</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2007-2008</b>
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	11 072 812 \$	13 279 751 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	11 285 808 \$	13 176 629 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>-212 996 \$</b>	<b>103 122 \$</b>

## Utilisation des écoles

<b>Utilisation des écoles</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2007-2008</b>
Capacité totale (places)	17 045	14 116
Utilisation de la capacité	77,7%	73,94 %
Nombre d'écoles	36	32
<b>Superficie du conseil (km<sup>2</sup>)</b>	<b>5 152</b>	<b>5 152</b>
<b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

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

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

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

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

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

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

## Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires formulent tous les ans des objectifs et des priorités et reçoivent des rapports périodiques et annuels indiquant les réalisations par rapport à ceux-ci.	Oui
Le directeur de l'éducation et les membres de la direction élaborent des plans annuels tenant compte des objectifs et des priorités fixés par les conseillères et conseillers scolaires et communiquent les résultats à ces derniers et aux intervenants.	Oui

## Processus décisionnels

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction établissent des processus pour faciliter la prise de décisions en faveur des objectifs de rendement des élèves et du rendement opérationnel.	Oui

## Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Des organigrammes, qui reflètent clairement et fidèlement la structure de la haute direction et indiquent les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte, sont mis à la disposition du public.	Oui

## Mobilisation des intervenants

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires ainsi que la direction sollicitent activement et régulièrement les intervenants internes et externes grâce à divers moyens de communication (p. ex., sites Web, courriels, notes de service, assemblées publiques, etc.).	Oui
Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels siègent et participent aux comités de secteur des associations provinciales ou aux groupes de travail du Ministère.	Oui

## Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Les membres de l'administration travaillent en collaboration pour établir les priorités annuelles. Ces priorités annuelles sont définies dans le plan de fonctionnement que le conseil scolaire doit approuver. Les quatre priorités de rendement des élèves pour 2007-2008 sont cohérentes avec celles de 2006-2007.

Voici les quatre priorités :

- littératie et numératie de la maternelle à la 8<sup>e</sup> année;
- réussite des élèves de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année;
- milieu scolaire;
- participation de la collectivité.

Chacune des priorités ci-dessus a un objectif connexe, des mesures clés et des résultats visés. De plus, le conseil scolaire a responsabilisé quatre employés, tous soutenus par un comité spécialisé, en leur attribuant chacun une de ces priorités. Ces comités fournissent des mises à jour régulières au conseil scolaire concernant son progrès et les étapes à venir.

Le plan de fonctionnement est enrichi du plan d'action du directeur de l'éducation, qui met en place le processus de détermination des objectifs pour tous les services du système scolaire. Le plan d'action est élaboré par le bureau du directeur et l'administration du conseil scolaire. Le plan d'action pour 2007-2008 contient un aperçu des cinq domaines d'intérêt présentés à la section 1.2 du présent rapport sous le titre « Principales priorités du conseil scolaire ».

Bien que le plan d'action souligne plusieurs activités, il pourrait être plus exhaustif si l'on y ajoutait des objectifs de rendement et des échéances et que l'on en déterminait les personnes responsables. Ces détails appuieraient la planification des services et permettraient au directeur d'harmoniser le rapport annuel aux résultats prévus. Le directeur de l'éducation publie actuellement un rapport annuel dans lequel sont présentées les activités et les initiatives entreprises par le conseil scolaire au cours de l'année précédente.

En plus du plan de fonctionnement annuel et du plan d'action de l'ensemble du système, le conseil scolaire encourage les écoles à élaborer et à mettre en œuvre leur propre plan d'amélioration. Chaque école élabore un plan d'amélioration de l'école grâce à l'information provenant du personnel et des conseils d'école. Ces plans se penchent principalement sur les éléments suivants :

- enseignement de qualité et évaluation;

- milieu scolaire;
- participation des parents et de la collectivité.

Les surintendantes et surintendants de l'éducation se partagent la surveillance des plans d'amélioration des écoles et l'évaluation de l'efficacité des stratégies d'enseignement.

La direction a récemment amorcé le processus d'élaboration d'un plan pluriannuel (de trois à cinq ans) du système et d'orientations stratégiques pour le conseil scolaire qui jetteront les bases des plans de fonctionnement à venir. Le conseil scolaire démarrera le processus de planification du plan pluriannuel en s'inspirant de renseignements provenant des conseillères et des conseillers scolaires, ainsi que des intervenants internes et externes afin de pouvoir situer le conseil scolaire dans quatre ans et de créer un plan qui contribuera à transformer cette vision en réalité.

### **Processus décisionnel**

Le modèle de gouvernance est appuyé par un arrêté procédural qui guide les sessions de travail du conseil scolaire et de ses comités. La responsabilité première des conseillères et des conseillers scolaires est d'élaborer la politique du conseil scolaire, de la communiquer aux parents, aux élèves et à tous les intervenants communautaires et de l'encourager au nom des collectivités. L'équipe de direction élabore et met en œuvre des plans et des procédures permettant d'assurer le respect des politiques du conseil scolaire et l'atteinte des priorités essentielles.

Le modèle de gouvernance du conseil scolaire est appuyé par une bonne relation de collaboration entre le directeur de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires. La bonne entente favorise la communication ouverte et contribue à rendre l'élaboration des ordres du jour et le processus de prise de décision plus efficaces. Afin de renforcer cette bonne entente, le conseil scolaire devrait élaborer un document qui présenterait les rôles et responsabilités du conseil scolaire et du directeur de l'éducation.

L'ordre du jour du conseil scolaire est établi par le comité de coordination, qui se réunit deux fois par mois. Le comité est formé de trois membres votants : la présidente ou le président, la vice-présidente ou le vice-président et une conseillère ou un conseiller scolaire, qui est représenté par un membre suppléant quand elle ou il ne peut pas participer aux réunions. Un comité permanent formé de toutes les conseillères et de tous les conseillers scolaires reçoit les rapports d'information et les rapports de recommandations qu'il doit examiner et approuver, puis envoyer au conseil scolaire pour approbation finale. Le conseil exécutif s'est engagé à présenter les questions au comité permanent avant d'en discuter aux réunions du conseil scolaire. Les discussions du comité permanent ne sont pas aussi officielles que les rencontres du conseil scolaire et se déroulent normalement deux semaines avant ces dernières. De plus, le conseil

scolaire ou le comité permanent établissent des comités spéciaux afin d'étudier certaines questions précises.

Le délai de deux semaines entre les réunions du comité permanent et celles du conseil scolaire permet aux conseillères et aux conseillers scolaires de réfléchir aux problèmes soumis et de s'assurer qu'ils ont reçu toute l'information nécessaire et qu'ils disposent d'assez de temps pour discuter des problèmes avant de les déposer devant le conseil scolaire, qui prendra la décision finale. Cet examen approfondi garantit que toutes les parties reçoivent l'information complète et qu'elles n'ont pas de surprises. Cette façon de faire contribue aussi à assurer le déroulement efficace des réunions du conseil scolaire et un ordre du jour couvrant les priorités clés du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a élaboré un comité chargé des politiques composé de toutes les conseillères et de tous les conseillers scolaires, qui examinent les politiques, et déterminent les politiques à élaborer. Le modèle d'élaboration des politiques en quatre étapes comprend la détermination des questions qui devraient faire l'objet d'une politique, l'ébauche de la politique, les commentaires et l'approbation finale, ainsi que la mise en place et la révision de la politique. Le site Web du conseil scolaire permet à la population de prendre connaissance de l'ensemble de ses politiques, qui fournissent un cadre permettant la prise de décisions ainsi que les lignes directrices pour un fonctionnement efficace du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a récemment adopté un nouveau processus de révision des politiques selon lequel chaque politique est révisée par le comité tous les cinq ans. Cette révision est essentielle, puisque certaines politiques du conseil scolaire n'ont pas été révisées depuis les années 1980. Le conseil scolaire devrait poursuivre son initiative et mettre à jour ou réviser ses politiques afin de tenir compte des nouvelles initiatives.

La direction organise des séminaires afin de présenter l'administration scolaire, les questions de fonctionnement, ainsi que les rôles et responsabilités aux conseillères et aux conseillers scolaires. On prévoit des journées de réflexion à l'intention des conseillères et conseillers scolaires ainsi que de l'administration qui portent sur des sujets particuliers comme le rendement des élèves, le financement et la communication.

Le conseil scolaire a rétabli les fonctions du comité de perfectionnement du conseil scolaire visant à améliorer l'efficacité des conseillères et des conseillers scolaires grâce au perfectionnement professionnel et à l'évaluation. En plus des comités spéciaux mis en place pour étudier les questions à mesure qu'elles font surface, le conseil scolaire a mis sur pied bon nombre d'autres comités, y compris le comité du budget, le comité de vérification et le comité de direction des négociations afin de faire des recommandations opérationnelles au conseil scolaire.

## **Structure organisationnelle et responsabilisation**

Le conseil scolaire est administré par huit conseillères et conseillers scolaires qui représentent les collectivités de la région de Thunder Bay. Quatre de ces conseillers ont au moins deux mandats au sein du conseil scolaire à leur actif. De plus, un élève est choisi pour siéger au conseil scolaire en tant que conseillère ou conseiller scolaire pour un an.

L'organisme de l'équipe d'administration du conseil scolaire est bien financé et fonctionne efficacement. Le fonctionnement du conseil scolaire est géré par le directeur de l'éducation ainsi que par quatre surintendantes et surintendants de l'éducation, de la surintendante des affaires et du cadre supérieur de l'administration des affaires. Le portefeuille de la surintendante des affaires comprend les ressources financières et humaines, tandis que le cadre supérieur de l'administration des affaires est chargé des installations, du fonctionnement et du transport. À l'avenir, le conseil scolaire prévoit regrouper ces fonctions en un seul portefeuille.

Les surintendantes et surintendants de l'éducation ont la responsabilité d'une « famille d'écoles » et sont chargés du fonctionnement journalier des écoles situées dans leur secteur. Cette structure a facilité l'élaboration de stratégies communes en matière d'éducation visant à améliorer le rendement des élèves.

Toutes les demandes des conseillères et des conseillers scolaires sont envoyées aux surintendantes et aux surintendants par l'entremise du bureau du directeur de l'éducation.

## **Mobilisation des intervenants**

Au cours de la dernière décennie, le conseil scolaire a dû faire un grand nombre de choix difficiles qui ont mené à la fermeture de nombreuses écoles. Ces décisions ont entraîné un grand nombre de problèmes avec la collectivité. Une fois cette période difficile passée, le conseil scolaire a engagé des experts-conseils externes pour l'aider à élaborer un plan d'action visant à améliorer sa communication et son image. Ce plan a été élaboré grâce à la participation des parents, du personnel et des élèves, et a profité des conseils et de la rétroaction de l'administration principale, du comité directeur de la réussite, du comité consultatif pour la réussite des élèves, du Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED), du comité consultatif pour l'éducation des Autochtones et des présidentes ou présidents des conseils d'école.

Le conseil scolaire cherche activement à consulter ses intervenants. Dans son plan de fonctionnement de 2007-2008, il souligne que la « participation de la collectivité » est l'un de ses objectifs premiers. Le conseil scolaire a nommé un employé responsable des communications qui doit assurer l'efficacité de la communication bilatérale entre tous les intervenants. Différentes voies de communication, comme les bulletins

d'information des écoles, les communiqués de presse, l'affichage sur le site Web et les consultations publiques, contribuent à la participation des intervenants clés durant toute l'année. La refonte du site Web du conseil scolaire, dont la présentation et la configuration sont conviviales, a été un changement notable.

Le conseil scolaire utilise son site Web public pour diffuser l'information concernant ses politiques, le rapport du directeur de l'éducation, les rapports des écoles, les points saillants du mois, les procès-verbaux et les rapports financiers du conseil scolaire aux groupes constitutifs externes. La direction et le conseil scolaire encouragent les intervenants à participer au processus d'élaboration budgétaire, à celui de révision des politiques et à la construction de nouvelles écoles. De plus, un formulaire électronique de rétroaction a été élaboré afin de recueillir les renseignements provenant de la communauté et d'autres intervenants intéressés.

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité de participation des parents composé du directeur de l'éducation, des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que des représentants du Comité consultatif pour l'éducation de l'enfance en difficulté, du comité consultatif pour l'éducation des Autochtones ainsi que le comité des présidentes et des présidents des conseils d'écoles. De plus, on organise des tribunes pour les parents et la communauté afin d'encourager les parents à participer grâce aux Subventions pour la participation et l'engagement des parents, octroyées par le ministère de l'Éducation.

Les membres du conseil exécutif du conseil scolaire participent activement à différentes tribunes provinciales et nationales, y compris l'association ontarienne des agents de l'administration scolaire, le Council of Senior Business Officials (COSBO), l'Ontario School Board Financing Corporation (OSBFC), le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODDE) et d'autres organismes variés. Par sa participation, le conseil scolaire est en mesure d'apprendre des pratiques exemplaires et de les partager dans toute la région.

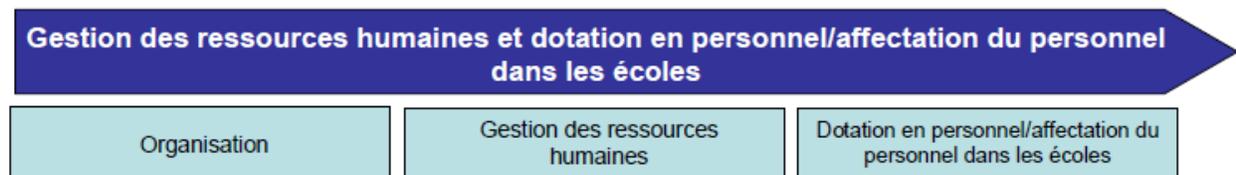
### **Recommandations :**

- La direction et le conseil scolaire reconnaissent qu'un plan stratégique pluriannuel (de trois à cinq ans) permet d'établir l'orientation du conseil scolaire et de déterminer les objectifs et les priorités du plan de fonctionnement. Ils ont récemment commencé l'élaboration d'une orientation stratégique à long terme visant à exprimer la vision du conseil scolaire. Ce processus intégrera les commentaires des différentes parties intéressées. Les cadres supérieurs et le conseil scolaire devraient poursuivre l'élaboration de cette importante initiative.
- Le plan d'action élaboré par le conseil exécutif devrait détailler davantage les objectifs, les échéances et l'attribution des responsabilités. Cette opération

faciliterait la planification des services et permettrait au directeur d'harmoniser son rapport annuel aux résultats.

- Le directeur de l'éducation et le conseil scolaire devraient élaborer un document qui définirait les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que ceux du directeur de l'éducation. Ce document permettrait d'améliorer les bonnes relations de travail qui existent entre le conseil exécutif et les conseillères et conseillers scolaires.
- Un grand nombre de politiques affichées sur le site Web du conseil scolaire doivent être mises à jour. Le conseil scolaire a récemment adopté un nouveau processus selon lequel le comité chargé des politiques examine chaque politique tous les cinq ans. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette initiative et réviser ses politiques afin qu'elles soient à jour.

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



La gestion efficace des ressources humaines fait en sorte que l'affectation du personnel dans les écoles et les salles de classe respecte les exigences du Ministère relatives à l'effectif des classes ainsi que les conventions collectives du conseil scolaire et les modèles d'affectation approuvés. Les modèles d'affectation adoptés par le conseil scolaire sont conçus de manière à garantir que l'on a recours aux pratiques d'enseignement et d'apprentissage les plus efficaces.

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des pratiques exemplaires en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de l'examen des données fournies par le conseil scolaire et de notre 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

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

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière d'organisation des RH et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée

intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et les priorités du service sont conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire et sont documentés dans un plan annuel qui est mis à la disposition des principaux intervenants.	Oui

### Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Des organigrammes du service des RH qui illustrent clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes sont accessibles au public.	Non
Les cadres supérieurs du service des RH possèdent des titres professionnels appropriés (p. ex., conseiller en ressources humaines agréé, etc.).	Oui

### Surveillance et communication des politiques

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction surveille le respect des politiques des RH.	Oui
La direction offre, selon un calendrier établi, des séances de formation et de sensibilisation concernant les politiques des RH.	Oui

### Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Le service des RH, conjointement avec les directeurs du service, élabore un plan annuel qui contient la liste des initiatives clés et des activités de soutien. Les initiatives clés tiennent compte des objectifs présentés dans le plan d'action du conseil scolaire.

Le plan de 2007-2008 du service des RH contient les priorités et initiatives suivantes :

- Rajustement de l'organisme :
  - révision de l'affectation du personnel dans tous les établissements et services;

- planification stratégique visant à planifier et à attribuer avec succès les postes de direction à pourvoir.
- Production de rapports avec SISO :
  - des données précises doivent être saisies dans SISO à mesure que le financement est utilisé.
- Conversion de la base de données : migration à partir du système existant :
  - Processus administratif requis;
  - Création et mise à l'essai;
  - Exploitation en parallèle avant la mise en place finale du nouveau système.
- Projet d'avantages sociaux de la Sun Life :
  - fichiers convertis pouvant fonctionner avec le programme de la Sun Life;
  - saisie hebdomadaire des changements aux avantages sociaux de la Sun Life;
  - inscription positive;
  - transfert des données immédiat et partage de l'information avec la Sun Life.
- Communication :
  - communication de l'information, obtenue en temps opportun, aux employés par l'entremise des systèmes internes de communication;
  - confirmation que les communications externes représentent fidèlement l'image du conseil scolaire en tant qu'organisme diversifié.
- Processus de vérification :
  - mise en place de mécanismes de vérification des économies continues du service afin de s'assurer de la précision du budget et des rapports faits au Ministère.

Le plan pourrait être amélioré par des responsables désignés et des échéances visées. Il lierait ainsi les priorités du service aux indicateurs de rendement et aux responsabilités, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration

entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Le service relève du conseil scolaire en fonction des besoins et des demandes. Il ne prépare pas de rapport annuel officiel.

### **Structure organisationnelle et responsabilisation**

Les fonctions des RH sont divisées entre la surintendante des affaires et le surintendant des services aux employés. Les services des RH et de la paie relèvent de la surintendante des affaires et sont responsables de l'attribution des postes, de la vérification des antécédents criminels et de l'évaluation des enseignantes et des enseignants. Le portefeuille de la gestion de la santé, de la santé et sécurité, de la gestion des présences et des relations de travail relève du surintendant des services aux employés.

Cette division de la fonction des RH a été mise en place il y a de nombreuses années. À l'origine, son expertise portait sur les relations de travail et les négociations syndicales. Toutefois, en raison des processus actuels du service et de la nécessité d'améliorer la coordination entre les services, le conseil scolaire devrait réévaluer cette structure et mettre sur pied un organisme de RH indépendant

Les membres du personnel du service possèdent des titres professionnels appropriés et assistent régulièrement à des conférences sur les RH et siègent à des comités provinciaux sur la gestion des RH. Bien que le conseil scolaire possède la documentation nécessaire pour décrire les rôles et responsabilités du service des RH, aucun organigramme illustrant clairement la structure organisationnelle du service n'est accessible au public.

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

Le service des RH instaure de nombreuses politiques variées, notamment des politiques de base en matière de vérification des références, de vérification des antécédents du personnel nouvellement embauché, ainsi que d'évaluation du rendement du personnel enseignant. Toutes les politiques du conseil scolaire sont accessibles aux employés grâce à des bibliothèques internes par défaut.

Le personnel des RH s'assure de la conformité des données en vérifiant les antécédents criminels durant le processus d'embauche et en conservant une copie de ces antécédents dans ses dossiers. Cette procédure permet de soumettre le formulaire de déclaration d'infraction urgente, qui permet aux employés de travailler jusqu'à 20 jours en attendant le résultat de la vérification de leurs antécédents criminels.

Chaque printemps, les employés reçoivent par courriel un rappel de signer leur déclaration annuelle d'infraction dans le système électronique de renseignements des employés. Les rapports sont produits par ce système et envoyés à toutes les écoles

chaque semaine au mois de juin afin d'assurer que chaque employé a rempli le formulaire avant la fin de l'année scolaire. Le service des RH effectue le suivi des rapports afin de s'assurer que les employés n'envoient pas leur feuille de temps avant que le service n'ait reçu leur déclaration. Cette procédure permet aussi de s'assurer que les dossiers du système sont à jour et qu'ils ne contiennent que l'information sur les membres actifs du personnel.

Les questions relatives à la formation et aux politiques des RH font partie des discussions aux réunions mensuelles de fonctionnement auxquelles assistent les directrices et directeurs d'école, les gestionnaires ainsi que les surintendantes et surintendants. Ces réunions comprennent des séances comme des ateliers de gestion positive de l'espace, des ateliers de recrutement destinés aux directrices et aux directeurs d'école ainsi qu'aux directrices adjointes et aux directeurs adjoints d'écoles et de la formation sur la Commission ontarienne des droits de la personne (CODP) pour les gestionnaires, les superviseuses et superviseurs, les directrices et directeurs d'école, les directrices adjointes et directeurs adjoints d'école, les membres du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) ainsi que les élèves des écoles secondaires. Le service fournit aussi de la formation selon les besoins. Par exemple, le personnel a reçu une formation complète lorsque le système de renseignements des employés a été mis en place.

### **Recommandations :**

- Le plan du service des RH devrait être amélioré pour comprendre les échéances et les responsabilités désignées. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
- Les organigrammes du service des RH devraient être affichés sur le site Web du conseil scolaire afin que le public y ait accès.
- Le directeur et le conseil exécutif devraient réviser leurs processus, rôles et responsabilités actuels en matière de RH afin de déterminer si la fonction de RH relevant d'un seul portefeuille satisferait mieux les besoins du conseil scolaire.

### 3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

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

#### Processus et programmes de gestion des présences

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et les processus de gestion des présences soutiennent les employés et réduisent les coûts liés à l'absentéisme.	Non

#### Relations de travail

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction et les conseillères et conseillers scolaires ont créé des comités syndicaux-patronaux.	Oui
Des politiques et méthodes établies réduisent la fréquence des griefs.	Oui

## Recrutement du personnel

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et les pratiques de recrutement sont examinées chaque année et concordent avec la planification du personnel en vue d'appuyer le rendement des élèves.	Oui
Les politiques et méthodes relatives aux nouveaux employés sont normalisées en un ensemble pour chacun des groupes d'employés.	Oui

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le traitement de la paie est séparé des activités de modification des données sur la paie et les employés.	Oui
Les qualifications et l'expérience du personnel enseignant font l'objet d'un suivi officiel et les dossiers des RH sont à jour.	Oui
Un programme d'équité salariale approuvé fait l'objet d'un examen régulier et est modifié au besoin.	Oui

## Processus d'évaluation du rendement des employés

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction tient à jour et communique à tout le personnel les politiques et méthodes officielles en matière disciplinaire.	Non
La direction a mis en œuvre un système d'évaluation des employés pour tout le personnel.	Non

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui
Il y a synchronisation automatisée des données des RH concernant les avantages sociaux et la paie avec celles des régimes externes comme le Régime de retraite des enseignants (RRE) et Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS).	Oui
Des politiques et méthodes font en sorte que les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire soient bien gérés.	Oui

## Suivi de la satisfaction du personnel

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employés sont menées régulièrement.	Non
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour tous les membres du personnel.	Non

## Processus et programmes de gestion des présences

Un système efficace de gestion des présences combine des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant d'enregistrer et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration d'une stratégie cohésive et cohérente. Ces éléments, combinés aux programmes de bien-être des employés et aux initiatives en matière de retour au travail, se soutiennent l'un l'autre pour former un programme complet de gestion des présences au sein d'un organisme.

Le conseil scolaire n'a pas encore élaboré de programme officiel de gestion des présences. Le système de renseignements des RH du conseil scolaire recueille les données concernant l'absentéisme, ainsi que les raisons des absences, pour chaque groupe d'employés et permet ainsi aux superviseurs de produire des rapports d'absence.

Le service des RH aide les directrices et directeurs d'école ainsi que les superviseurs à gérer l'absentéisme au sein des groupes d'employés en leur fournissant les outils et les modèles facilitant le maintien de l'effectif grâce à des recours positifs. Le service a nommé un employé à la gestion des limitations fonctionnelles qui joue un rôle clé dans la gestion des présences par l'entremise du programme de retour au travail et des options travail modifié. Le conseil scolaire a élaboré une politique et une procédure à l'appui du travail modifié. De plus, il a mis sur pied un comité sur le travail modifié, composé de l'employé chargé de la gestion des limitations fonctionnelles et de représentants du syndicat afin de faciliter la transition de l'employé.

Le service devrait élaborer un programme complet de gestion des présences afin de régler le problème d'absentéisme découlant de raisons données. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en utilisant le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.

## Relations de travail

Le conseil scolaire a négocié neuf conventions collectives différentes avec ses groupes d'employés, composés du personnel enseignant régulier et des enseignantes

suppléantes et des enseignants suppléants des paliers secondaire et élémentaire; du groupe d'entretien et de conciergerie; du groupe de personnel de bureau, administratif et technique ainsi que des aides-enseignantes et des aides-enseignants.

Les conventions collectives sont gérées par neuf comités de relations employeur-employé. Le conseil scolaire compte un chef des relations avec les employés chargé d'entretenir de bonnes relations de travail avec ses agents négociateurs. Les rencontres du comité de relations employeur-employé servent à résoudre les problèmes qui surviennent avant qu'ils ne mènent à un grief. Au cours des rencontres mensuelles du comité, on discute des désaccords concernant l'interprétation des conventions collectives et on révisé la conformité aux conditions prévues par les conventions collectives. De plus, les ateliers sont destinés aux directrices et aux directeurs d'écoles ainsi qu'aux administrateurs des écoles et visent à renseigner ces derniers groupes sur les griefs et le processus disciplinaire. Le personnel des RH gère ces conventions collectives.

### **Recrutement du personnel**

Tous les employés sont embauchés directement par le bureau du conseil scolaire, à l'exception des surveillantes et des surveillants de cafétérias à l'heure du dîner, qui sont engagés directement par les écoles. Le conseil scolaire n'accepte pas les candidatures spontanées; il accepte seulement les demandes en réponse aux postes affichés.

Le service des RH élabore un plan de recrutement annuel de son personnel scolaire en fonction des besoins d'embauche anticipés. La détermination des postes à pourvoir ou de l'excédent de personnel est un processus effectué en collaboration avec le personnel de l'école et le service des RH, en fonction du financement disponible pour les postes.

Le service des RH a élaboré des lignes directrices standard visant à maintenir l'uniformité de son processus de recrutement et de sélection du personnel. Il forme les administrateurs sur les techniques d'entrevues, en mettant l'accent sur les entrevues impartiales. Les lignes directrices définissent les rôles et responsabilités aux différentes étapes du processus de recrutement et prévoient des exemples de modèles et de documents. Les lignes directrices font actuellement l'objet d'une révision et d'une mise à jour. Des trousseaux destinés aux nouveaux employés ont aussi été préparés pour chaque groupe d'employés afin de les renseigner sur le conseil scolaire.

De plus, un critère standard de sélection des candidats est créé chaque année pour le recrutement dans tout le conseil scolaire et comprend un thème annuel visant à guider le processus de recrutement scolaire. Ce thème est aussi utilisé au cours de la présélection des demandes et du processus d'entrevue des candidats. Pour l'année scolaire en cours, le conseil scolaire a choisi de s'attaquer à l'équilibre en littératie.

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

Les fonctions des RH et de la paie font partie du service des affaires et relèvent de la surintendante des affaires par l'entremise du directeur des RH et de la paie. Le conseil scolaire s'est assuré de la répartition des tâches grâce aux modules distincts du système pour les RH et la paie. Les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie et les changements apportés aux avantages sociaux et aux autres avantages sont effectués par des membres du personnel autorisés seulement.

Le système actuel prévoit un transfert manuel des données à partir de la base de données des RH vers le système des finances. Les données sont rafraîchies toutes les deux semaines et confirmées au moyen d'un rapprochement avec les données de la paie. L'an prochain, le conseil scolaire modernisera son système, ce qui lui permettra de télécharger automatiquement vers l'amont les données dans le système des finances.

La direction a élaboré des processus efficaces pour faire en sorte que les qualifications et l'expérience du personnel enseignant fassent l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Les qualifications des enseignantes et des enseignants sont mises à jour en ligne, du site Web de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario vers le système de renseignements des RH. La production des diagrammes de dispersion des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant est effectuée par le superviseur des RH et la surintendante des affaires. Ils sont mis à jour et révisés au moins quatre fois par année.

La directrice ou le directeur des RH gère le processus de reclassement de poste pour l'ensemble du personnel syndiqué. Les postes scolaires sont reclassés en fonction des observations de la Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO) et du Conseil Ontarien d'Évaluation des Qualifications. Le conseil scolaire se fie aux consultantes et aux consultants externes pour effectuer le reclassement des postes du personnel non syndiqué.

L'équité salariale du conseil scolaire est mise à jour chaque fois que les conventions collectives sont révisées et modifiées.

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

Le service des RH a élaboré des politiques et des procédures en matière d'évaluation du rendement de tout son personnel scolaire. Le directeur des RH effectue la surveillance du processus afin de s'assurer que les évaluations sont effectuées de façon appropriée.

En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé « Appuyer l'excellence dans l'enseignement », le conseil scolaire évalue son personnel enseignant

chevronné tous les cinq ans. Les enseignantes et enseignants nouvellement en poste sont évalués durant la première et la deuxième année, selon le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). On encourage les enseignantes et enseignants à créer un plan annuel de perfectionnement en fonction de la rétroaction reçue des élèves et des parents. Ce plan fait partie du processus d'évaluation.

Le conseil scolaire n'a pas de politique régissant l'évaluation du rendement de son personnel non scolaire. Les employés non scolaires, y compris le personnel de bureau, le personnel de l'entretien et le personnel administratif, sont évalués tous les trois ans par leur superviseur respectif. Les surintendantes et surintendants sont évalués chaque année selon un système de rétroaction tous azimuts géré à l'interne. La directrice ou le directeur de l'éducation est évalué par les conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire n'évalue pas le rendement de son personnel de conciergerie. Un processus d'évaluation du rendement est en cours d'élaboration et sera mis en place après la formation. La direction a souligné que le processus d'évaluation sera de nature non disciplinaire. Le personnel sera évalué par le responsable de la conciergerie, qui sera à son tour évalué par son superviseur.

La direction des ressources humaines et des services aux employés fournit un soutien complet aux directrices et aux directeurs de service ainsi qu'aux superviseuses et aux superviseurs sur des questions ayant trait à la discipline sous forme de consultations, de lignes directrices et de lettres types visant à faciliter le processus disciplinaire des employés.

Des programmes complets de perfectionnement professionnel destinés au personnel scolaire sont en place. Ces programmes sont menés durant toute l'année scolaire et portent sur différentes stratégies d'enseignement destinées au personnel enseignant, et offrent des ateliers sur l'utilisation de la technologie d'assistance. De plus, le conseil scolaire a mis sur pied une équipe de « leaders en devenir » afin de faciliter le plan de relève du personnel scolaire et non scolaire.

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

Le conseil scolaire gère 12 régimes d'avantages sociaux différents qui sont autofinancés et gérés par une entente de services administratifs seulement. Les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire sont négociés par le directeur des relations avec les employés et gérés par le personnel des RH. De plus, le conseil scolaire a créé des postes précis afin que l'employé de gestion des limitations fonctionnelles fasse la liaison avec les assureurs concernant les cas de limitations à court et à long terme ainsi que le travail modifié.

Le service des RH produit un guide de référence pratique destiné aux employés, qui indique à ces derniers le nombre de congés de maladie et de jours de vacances ainsi que le surtemps et les autres avantages auxquels ils ont droit. Ce guide est mis à jour en fonction des rondes de négociation.

Un comité de fiducie en santé et en aide-sociale a été mis sur pied et comprend des représentants des groupes d'employés syndiqués et non syndiqués. Chaque année durant le processus budgétaire, le conseil scolaire calcule le coût des avantages sociaux par employé pour chaque syndicat.

Le conseil scolaire a engagé un consultant externe qui a pour tâche d'évaluer annuellement le régime d'avantages sociaux fourni par l'assureur et de négocier les frais périodiquement avec l'assureur. L'évaluation est presque une vérification des processus des fournisseurs d'avantages sociaux et constitue un contrôle de validité concernant l'exhaustivité des coûts des avantages sociaux. Le consultant externe aide aussi le conseil scolaire à comparer les coûts de ses avantages sociaux avec ceux des autres conseils scolaires. Les rapports annuels de conciliation, vérifiés par le consultant, sont fournis au service des RH par l'assureur. Le service des RH a engagé un autre consultant dont la tâche est de traiter les demandes à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT).

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

Actuellement, le conseil scolaire n'effectue pas de sondages périodiques sur la satisfaction du personnel ni d'entrevues officielles de fin d'emploi. Ces initiatives pourraient fournir à la direction des observations utiles au perfectionnement professionnel du personnel et à l'élaboration de politiques qui peuvent influencer sur les relations avec les employés.

### **Recommandations :**

- Le service des RH élabore actuellement un processus d'examen du rendement de son personnel de conciergerie. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette importante initiative afin d'assurer l'uniformité, l'intégration et la transparence de tous les processus d'évaluation du personnel non enseignant.
- Le service devrait élaborer un programme complet de gestion des présences, y compris les politiques et procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.

- La direction devrait élaborer un plan officiel visant à mener des sondages périodiques auprès des employés ainsi que des entrevues de fin d'emploi. Ces mesures permettront de communiquer avec le personnel et fourniront de l'information concernant les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.

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

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

- évaluer si des processus précis et efficaces sont en place pour prévoir et planifier les besoins en personnel dans le but d'appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;
- s'assurer qu'il existe des processus d'affectation optimale du personnel soutenus par un système efficace de gestion des présences;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
Des politiques et méthodes établies régissent les modèles ou les procédures d'affectation annuelle du personnel.	Oui

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

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
Il existe des systèmes pour surveiller la conformité aux principaux paramètres en matière de politiques du Ministère ou du conseil scolaire comme l'effectif des classes, le temps de préparation et les exigences des conventions collectives.	Oui

<b>Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles</b>	<b>Preuve de l'adoption?</b>
Il existe des systèmes de préparation de rapports sur l'affectation réelle du personnel comparée au plan et au budget initiaux approuvés (EPT par fonction, service et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui
Un mécanisme permet de rajuster l'affectation du personnel des écoles si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent après l'approbation du budget.	Oui
Les plans relatifs aux services de soutien aux élèves et à la dotation en personnel reposent sur l'analyse des besoins des élèves.	Oui

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

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

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

Le service des RH a des procédures qui régissent la détermination des besoins globaux en personnel et l'affectation de ce dernier. Ces procédures reposent sur les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, les exigences quant à la taille des classes, le temps de préparation et la conformité avec les conventions collectives. Après avoir étudié les facteurs qui ont une incidence sur l'effectif total prévu du conseil scolaire pour l'année suivante, des prévisions en matière de personnel sont préparées pour chacune des écoles et examinées par l'administration. Les directrices et directeurs d'école rencontrent la surintendante ou le surintendant de l'éducation pour analyser l'affectation école par école en fonction des données démographiques et des résultats des élèves à l'OQRE.

Les prévisions d'embauche effectuées par les écoles élémentaires sont ensuite précisées par niveau. À partir de ces données, on prépare des comptes de classe détaillés qui serviront à déterminer le nombre d'enseignantes et d'enseignants à l'élémentaire nécessaires pour chaque école. De plus, l'effectif total des écoles constitue la base des prévisions du personnel comme les enseignantes et enseignants au secondaire, le personnel de soutien au secondaire et les secrétaires. Les précisions se poursuivent par voie d'analyses et de discussions avec les directrices et directeurs d'école pour obtenir l'affectation finale approuvée du personnel enseignant.

Le conseil scolaire a mis en place son système électronique (Elementary Teacher Placement [ETPS]) visant à gérer les détails administratifs des processus de transfert et

d'excédent de personnel. Ce système permet aux directrices et aux directeurs d'école, au personnel enseignant ainsi qu'à la direction du conseil scolaire d'accéder à une base de données d'information centrale. L'utilisation du système EPTS est cyclique, et l'information de chaque année est reportée à l'année suivante comme point de départ de la collecte de données. Il permet non seulement l'élimination de la manipulation des feuilles de calcul et des tâches administratives manuelles, mais également de surveiller en temps réel la mesure dans laquelle les membres du personnel enseignant se trouvent un emploi. Il comprend aussi des options dynamiques de production de rapports permettant de vérifier l'affectation du personnel dans chaque école.

En mars, chaque directrice et directeur d'école reçoit une feuille du personnel provisoire, et les emplois non comblés sont affichés dans le système ETPS du conseil scolaire. Le personnel enseignant fait la sélection appropriée en fonction de l'ancienneté et de la continuité. S'ensuit alors une rencontre de placement. Les demandes de transfert des enseignantes et des enseignants déclenchent un deuxième affichage.

Pour les écoles secondaires, le modèle de dotation en personnel est basé sur le compte de crédits, les taux de maintien en poste et les commentaires des directrices et des directeurs d'école. L'affectation du personnel dans les écoles secondaires découle de l'effectif quotidien moyen (EQM) du conseil scolaire. De plus, on tient compte des initiatives suivantes : langue autochtone, études autochtones, éducation de l'enfance en difficulté, services aux élèves, bibliothèque, réussite des élèves et programmes d'éducation parallèle (hors de l'école).

Le surintendant des services aux employés, qui est aussi responsable des écoles secondaires, utilise ces commentaires afin de prévoir l'effectif de chaque école. Cette étape est suivie de l'affectation des directrices et des directeurs d'écoles ainsi que des directrices adjointes et des directeurs adjoints d'école. Les RH créent alors une liste de postes excédentaires en fonction de l'ancienneté, et les enseignantes et enseignants reçoivent une lettre indiquant l'excédent. S'ensuit alors une rencontre de placement en juin.

Comme c'est le cas pour le processus de dotation en personnel des écoles élémentaires, le processus d'attribution du personnel dans les écoles secondaires est effectué manuellement et géré par un sous-système. Un système électronique de placement similaire à l'ETPS est en cours d'élaboration et devrait faciliter le processus d'affectation du personnel enseignant dans les écoles secondaires.

L'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants repose sur une évaluation détaillée des besoins des élèves effectuée par les écoles, qui permet de déterminer l'affectation finale vers la fin mai. La formule d'embauche pour les bibliothécaresses et les bibliothécaires ainsi que pour les secrétaires des paliers

élémentaire et secondaire est fondée sur le nombre total d'élèves et d'enseignantes et d'enseignants dirigés. D'autres affectations du personnel de soutien dans les écoles, comme les concierges, sont basées sur des formules révisées chaque année qui tiennent compte des contraintes budgétaires.

Le conseil scolaire recherche une affectation conservatrice de personnel afin de se prémunir contre les variations importantes entre les prévisions et l'effectif réel. Une rencontre finale a lieu en septembre pour régler les changements qui sont survenus, le cas échéant.

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

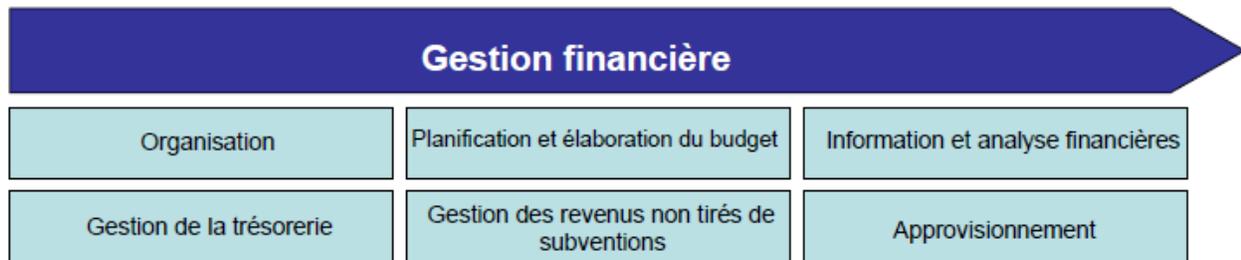
Le conseil scolaire, en collaboration avec les administrateurs des écoles, surveille constamment les niveaux de dotation en personnel. Il conserve une feuille de calcul à jour de l'affectation du personnel, des calculs de la moyenne du nombre d'élèves par classe et des EPT.

La direction effectue le suivi régulier des plans initiaux en fonction de l'affectation réelle du personnel. La collaboration constante entre le service des RH et celui des finances permet d'assurer que les données réelles tiennent compte des résultats financiers.

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

Le conseil scolaire compare son coût de dotation avec celui de conseils scolaires de taille semblable au moyen du processus de négociation des conventions collectives. Le conseil scolaire examine et analyse également les données sur la rémunération et les coûts liés au personnel fournies par le ministère de l'Éducation.

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil scolaire contribue à l'utilisation efficiente et efficace des ressources financières. Elle fait en sorte que le budget annuel soit établi dans les limites des fonds accordés par le Ministère et soit conforme aux objectifs de rendement des élèves, et que des politiques et des méthodes financières appropriées soient en place pour gérer les ressources.

Le processus financier et le processus opérationnel connexe contribuent à un niveau approprié de transparence dans l'affectation du budget aux divers services et l'utilisation qu'ils en font. Ils font également en sorte que la présentation des résultats aux conseillères et aux conseillers scolaires et aux autres intervenants reflète les objectifs et les priorités qui ont été approuvés relativement au rendement des élèves.

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

### 4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

### Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et les priorités du service sont conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire et sont documentés dans un plan annuel qui est mis à la disposition des principaux intervenants.	Non

### Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Des organigrammes du service des finances qui illustrent clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes sont accessibles au public.	Oui
Les membres de la haute direction des finances, du trésor et de l'approvisionnement possèdent les titres professionnels ou l'expérience connexe voulus.	Oui

### Surveillance et communication des politiques

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction surveille le respect des politiques du service des finances.	Oui
La direction offre, selon un calendrier établi, des séances de formation et de sensibilisation concernant les politiques financières.	Oui

### Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Le service des finances élabore un plan annuel de son service, lié au plan de fonctionnement ainsi qu'aux buts et aux objectifs du conseil scolaire. L'objectif général du service des finances est de répondre aux exigences du conseil scolaire et du Ministère en matière de production de rapports grâce à de l'information financière

pertinente, à jour et reçue en temps opportun. Parmi les objectifs particuliers pour l'année scolaire 2007-2008, on compte l'achèvement de la transition vers un nouveau module de comptes débiteurs, la mise en place d'un système de comptabilité des immobilisations corporelles et la révision des modalités des services bancaires.

La surintendante des affaires présente un plan annuel au directeur de l'éducation et effectue la comparaison entre le plan et la situation réelle à la fin de l'année. Le plan du service devrait tenir compte des observations du personnel du service par rapport aux activités, aux échéances, aux résultats prévus et aux responsabilités. Un tel plan clarifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et fournirait la visibilité nécessaire à l'orientation globale du service.

### **Structure organisationnelle et responsabilisation**

La surintendante des affaires est responsable des finances, de la comptabilité, de la production de recettes, des achats, des services de bureau, de la paie et de certaines tâches de RH. Au sein du service, la surintendante est secondée par le directeur des services aux écoles et de la planification des activités, le superviseur des comptes, le superviseur des achats, le superviseur des impôts et des services de bureau ainsi que par le directeur des RH et de la paie.

Les rôles et responsabilités du personnel du service sont clairement définis et disponibles sur le site Web du conseil scolaire. Le personnel possède les titres financiers appropriés ou l'expérience pertinente lui permettant de remplir ses tâches.

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

Le service a un ensemble complet de politiques et de procédures qui couvrent tous les aspects pertinents de la gestion financière, allant de la variation du budget au remboursement des dépenses d'achat en passant par le remboursement des indemnités de déplacement. On peut consulter ces politiques sur le site Web du conseil scolaire.

Le superviseur immédiat et le service de la comptabilité sont responsables de la conformité à la politique d'achat ainsi que des limites d'achat et des types de biens et services qui sont achetés. Les secrétaires d'école reçoivent la formation nécessaire pour utiliser le module d'achat en ligne et faire les demandes en ligne. Le personnel peut aussi consulter un manuel d'instructions en ligne.

De plus, le vérificateur interne du conseil scolaire vérifie régulièrement la conformité des dépenses des écoles, des services et des projets à la politique et aux procédures d'achat. Des vérifications périodiques de l'organisme, des processus et des contrôles sont aussi effectués auprès du service des achats et de ses systèmes.

Les écoles doivent utiliser le système Schoolcash.Net pour effectuer le suivi des documents financiers concernant leurs activités de financement et remplir des conciliations bancaires chaque mois. À la fin de l'année, les écoles doivent présenter un ensemble de rapports approuvés des transactions effectuées au cours de l'année ainsi qu'une conciliation bancaire de fin d'année.

La direction envisage également d'offrir une séance de formation d'une journée aux directrices et aux directeurs d'école nouvellement en poste sur la production de rapports d'embauche ainsi que sur les politiques d'achat, financières et bancaires.

### Recommandation :

- Le plan du service des finances devrait être amélioré pour comprendre les échéances, les résultats prévus et les responsabilités désignées. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.

## 4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

### Processus d'établissement annuel du budget

Pratiques exemplaires liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'établissement annuel du budget est transparent et clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y	Oui

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

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

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

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

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

### Processus d'établissement annuel du budget

Le processus annuel de budgétisation du conseil scolaire est transparent, clairement communiqué, bien documenté et incorpore les observations de tous les principaux intervenants.

La direction élabore son budget annuel en fonction des principes directeurs suivants, déterminés par le conseil exécutif et communiqués à tous les intervenants :

- les élèves d'abord;
- les ressources financières seront allouées en fonction des données et appuyées par la preuve;
- les employés et parents seront invités à participer à l'élaboration des priorités;

- les décisions tiendront compte du milieu local et provincial en évolution;
- les partenariats soutiennent entièrement le rendement des élèves;
- les décisions budgétaires tiendront compte de la responsabilité financière à l'avenir.

Le processus budgétaire est effectué par le comité du budget du conseil scolaire, formé de toutes les conseillères et de tous les conseillers scolaires.

Chaque service et chaque école élabore son propre budget en utilisant un modèle standard, qui comprend les résultats réels de l'année précédente. Le service des finances fournit le modèle à toutes les directrices et à tous les directeurs de service, qui y inscrivent les dépenses de leur service, y compris les salaires, le coût des fournitures et du recrutement, les indemnités de déplacement, etc., dans le processus budgétaire global. Le service a nommé un membre du personnel des finances chargé de coordonner le processus d'élaboration du budget avec la surintendante pour différents secteurs, comme les enseignantes et enseignants et le personnel de soutien dans les écoles, l'éducation de l'enfance en difficulté, les services aux écoles et les ressources.

Le comité du budget reçoit les commentaires des divers intervenants au cours des rencontres de la délégation du budget. Parmi ces intervenants, on trouve l'Ontario Principals Council (conseil des directrices et directeurs d'école de l'Ontario), l'Ontario Secondary Schools Teaching Federation (OSSTF) (fédération de l'enseignement secondaire de l'Ontario), l'éducation permanente, le comité consultatif pour l'éducation des Autochtones, le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté, la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario, les éducatrices et éducateurs de la petite enfance, le conseil des présidentes et des présidents des conseils d'école ainsi que la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario de Lakehead. Les observations de ces intervenants aideront la direction à déterminer quelles sont les priorités budgétaires.

Le comité du budget examine le budget proposé et demande à la direction que des modifications soient apportées si nécessaire. Le processus d'élaboration du budget est aussi communiqué aux directrices et aux directeurs d'école, aux administratrices et administrateurs ainsi qu'aux cadres supérieurs durant les réunions mensuelles de fonctionnement.

Une fois que les revenus du conseil scolaire sont confirmés par l'octroi des Subventions pour les besoins des élèves (SBE), on peaufine les prévisions d'embauche. La rencontre finale pour le budget est précédée d'une réunion où sont présents la présidente ou le président, la vice-présidente ou le vice-président et la surintendante des affaires; l'approbation finale a lieu en juin.

Le budget est élaboré à l'aide d'Excel et téléchargé vers l'amont dans le système des finances. Le budget indique en détail les modifications apportées à certaines subventions du Ministère et leurs répercussions sur le budget de fonctionnement du conseil scolaire. Il présente aussi les importants investissements en immobilisations et dans les programmes que prévoit faire le conseil scolaire au cours de l'année. Il présente les prévisions budgétaires annotées pour l'année en cours ainsi que les prévisions de l'année précédente aux fins de comparaison et pour faciliter le processus de prise de décision.

La direction inclut aussi les imprévus dans son budget annuel. L'utilisation de ce fonds est approuvée par la haute direction et communiquée au conseil scolaire. Le conseil scolaire se compare aussi aux conseils scolaires semblables afin d'orienter son processus budgétaire.

La participation des conseillères et des conseillers scolaires au processus d'élaboration du budget contribue à réduire les surprises lors de l'étape d'approbation finale et est le gage d'un processus d'approbation en douceur. Les révisions du budget, le cas échéant, sont présentées aux conseillères et aux conseillers scolaires en septembre, en réponse aux changements des modèles d'embauche et de financement annoncés par le Ministère.

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

Les prévisions d'embauche relèvent de la directrice ou du directeur des services aux écoles et de la planification organisationnelle ainsi que du responsable des affaires.

Le conseil scolaire est aux prises avec une diminution d'effectif de 5 % pour l'année en cours et prévoit une baisse semblable au cours de la prochaine année scolaire. Pour s'adapter à cette diminution d'effectif, la direction établit un objectif de réduction de 5 % du budget des services non scolaires.

Les prévisions de l'effectif pour l'ensemble du système sont produites chaque année, en extrapolant l'effectif de l'année en cours sur dix ans. Les prévisions de l'effectif du système sont effectuées une fois que les données du 31 octobre sont disponibles, et sont cumulées par année, par programme, par exigence minimale de crédits et par âge. Ces projections sont utilisées pour effectuer les prévisions budgétaires et produire les rapports connexes.

Le conseil scolaire prévoit aussi l'effectif pour chaque école, aussitôt que les données du 31 octobre sont vérifiées. Elles sont ensuite transmises au Ministère dans le plan d'utilisation des immobilisations et utilisées à l'interne pour la dotation en personnel, l'attribution du budget et la planification de l'utilisation des installations. Un modèle de maintien de l'effectif par année est élaboré en fonction des données précédentes et de celles provenant de Statistiques Canada. Ce modèle est ajusté aux taux de

persévérance scolaire moyen et est basé sur les tendances actuelles du nombre d'élèves, des modifications de programme et de ceux des locaux. Les facteurs suivants sont pris en considération lors de l'élaboration de ce modèle : les tendances en matière d'effectif, l'effet de l'examen des locaux, les renseignements sur l'assiduité par secteur délimité, les données sur l'effectif des conseils coïncidents, la planification de la ville en fonction des prévisions de la population et de l'expansion domiciliaire, les initiatives du Ministère, les garderies et les locations, les révisions de programme ainsi que les initiatives du conseil scolaire.

La prévision de l'effectif commence tôt dans le processus d'élaboration du budget. Elle permet au personnel du service des finances d'élaborer des attentes provisoires élevées concernant l'écart des revenus par rapport à ceux de l'année précédente. À mesure que le budget est établi à partir des prévisions fournies par les écoles, toute variation significative de l'effectif prévu est prise en compte dans le budget.

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

Le principal risque encouru par le conseil scolaire est la relation entre l'effectif et les revenus tirés de subventions. Le service atténue les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant de près les prévisions de l'effectif par rapport à l'effectif réel. Il s'assure aussi que le budget final des dépenses comprenne tous les changements de coûts connus et qu'il soit équilibré en fonction des subventions du Ministère. Le conseil scolaire gère le risque lié à l'effectif en élaborant des prévisions conservatrices en matière de dotation afin de pouvoir réagir en cas de variation entre les prévisions et les données réelles d'effectif.

Les risques de dépense supérieure aux montants autorisés ou budgétisés sont atténués par le contrôle de l'approvisionnement et du budget qu'effectue le système actuel des finances, chargé de la comptabilité d'engagement.

## **4.3 Information et analyse financières**

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

- évaluer s'il existe des processus permettant à la direction, au conseil scolaire, 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 pratiques exemplaires en matière d'information et d'analyse financières et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été

adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

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

### Responsabilité des rapports financiers provisoires

Pratiques exemplaires liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports financiers provisoires fournissent suffisamment de détails et des explications appropriées qui permettent de comprendre clairement le budget de l'année en cours ainsi que les perspectives annuelles.	Non
La haute direction est responsable de l'intégrité de l'information financière grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Oui

### Vérification interne

Pratiques exemplaires liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante, s'il y a lieu.	Oui
Les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés. La direction prend les mesures qui s'imposent quant aux recommandations formulées dans les rapports de vérification.	Oui

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

Le conseil scolaire utilise le système financier BAS 2000 pour enregistrer les données financières, en effectuer le suivi et produire les rapports les concernant. Le système comprend le grand livre, les comptes créditeurs et les modules d'achat. Le module des comptes débiteurs fait partie d'un système existant et sera graduellement transféré au nouveau système. Le système financier facilite l'analyse des variations et permet à la direction et aux titulaires du budget d'effectuer le suivi de l'état du budget en ligne.

Le conseil scolaire contrôle l'accès au système financier comme il se doit. Les comptes du grand livre sont créés par le commis principal aux comptes et vérifiés par le superviseur des comptes.

### **Responsabilité des rapports financiers provisoires**

Le personnel du service des finances prépare les rapports financiers, qui sont révisés et approuvés par le conseil exécutif puis envoyés au conseil scolaire aux fins d'information. L'information financière comprend le budget annuel et une comparaison du budget au prorata de la période par rapport aux dépenses totales à ce jour. La différence est exprimée sous forme de montant excédentaire ou déficitaire actuel pour la période. Le rapport fournit aussi une évaluation de haut niveau de la variation. Les membres du personnel des finances ont affirmé que la présentation de l'information se faisait de cette manière depuis quelque temps. Ils ont aussi mentionné qu'ils étaient prêts à répondre aux questions, le cas échéant.

Le conseil scolaire reconnaît que la variation entre l'effectif réel et les projections, combinée aux négociations des contrats, aux tendances économiques globales, aux directives du Ministère et à d'autres circonstances peuvent entraîner des variations au cours de l'année entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. À cet effet, le conseil scolaire a approuvé une politique de variation du budget. Cette politique exige que l'administration dresse un rapport quant aux variations prévues au budget au moins trois fois par année, c'est-à-dire lorsque l'effectif est déterminé à l'automne, au milieu de l'année scolaire et à la fin de l'année lors de la publication des états financiers vérifiés. Cette politique fait en sorte que le conseil scolaire peut modifier ses décisions concernant l'attribution des ressources en cours d'année afin de réagir aux circonstances réelles.

À la politique de variation du budget s'ajoute la procédure de variation du budget. En plus des procédures de mise en place, le document indique les montants minimums cidessous concernant l'analyse de variation détaillée du rapport de fin d'année.

<b>Budget total de l'unité décisionnelle</b>	<b>Variation de la limite</b>
500 000 \$ à 2 000 000 \$	5 %
2 M\$ à 10 M\$	100 000 \$
Plus de 10 M\$	200 000 \$

La publication de l'information financière provisoire pour le conseil scolaire comprend les rapports suivants :

- L'information financière provisoire est présentée au comité de vérification en fonction de l'effectif révisé et des dépenses afin de déterminer les variations du budget; elle comprend des commentaires descriptifs. Les rapports aident le conseil scolaire à prendre ses décisions, et ce dernier peut ensuite prendre des mesures pour contrer les effets de tout déficit prévu.
- La direction rapporte aux conseillères et aux conseillers scolaires l'utilisation du fonds de prévoyance et prépare aussi périodiquement l'état des résultats qui permet de constater la variation entre le budget à ce jour et les dépenses réelles. À l'état des résultats s'ajoute l'analyse de la variation pour tous les postes qui ont subi une variation.
- La surintendante des affaires prépare un rapport mensuel de variation qui est communiqué à l'administration si nécessaire. Des rapports différents sont aussi produits pour les services et programmes comme l'éducation de l'enfance en difficulté et l'éducation des adultes. Le service procède graduellement au transfert d'un système financier libre-service à une nouvelle version.
- Des rapports trimestriels sur les dépenses et les variations par rapport aux budgets des écoles sont envoyés aux directrices et aux directeurs d'école ainsi qu'aux surintendantes et aux surintendants de secteur.

Le format des rapports mensuels et trimestriels varie de façon importante selon le secteur du conseil scolaire. Comparativement à d'autres conseils scolaires, la production de rapports financiers provisoires au Lakehead District School Board est plus détaillée et fournit de l'information plus utile à la prise de décision. L'ajout d'un pourcentage comparatif pour chaque catégorie de dépenses et de recettes contribuerait à la compréhension du lecteur. Ce pourcentage comparatif tiendrait compte des « dépenses attendues à ce jour », en fonction soit des moyennes historiques, soit de l'expérience de l'année précédente, soit, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, du nombre d'employés et des paies traitées à ce jour. Le conseil scolaire fournit actuellement un budget comparatif calculé au prorata qui devrait représenter le budget pour la période visée. Ce budget est une alternative au format suggéré et devrait avoir le même résultat si le montant du budget calculé au prorata reflète le montant normal des dépenses pour la période visée.

### **Fonction de vérification interne**

Le conseil scolaire a mis sur pied une fonction de vérification interne, qui relève directement du directeur de l'éducation. La fonction officielle de vérification interne aide la haute direction et les conseillères et les conseillers scolaires à s'acquitter de leurs rôles en matière de gouvernance et d'obligation de rendre des comptes. Le vérificateur interne a comme fonction principale de s'assurer que les contrôles internes mis en

place par la direction fonctionnent de façon efficace et qu'ils sont conformes aux politiques et aux procédures. La fonction de vérification interne peut aussi contribuer à l'élaboration des mesures et des indicateurs de rendement qui permettent de mieux déterminer si les programmes et services atteignent les objectifs globaux.

Le vérificateur prépare un plan de vérification comprenant de l'information du comité de vérification et peut facilement répondre aux demandes ad hoc de l'administration principale. En plus d'effectuer la vérification des fonds générés par les écoles, le vérificateur anime aussi des séances de formation dans les écoles et effectue la vérification des processus administratifs. Par exemple, un examen interne du fonctionnement de la cafétéria a transformé un déficit financier en un budget de fonctionnement équilibré. Les directrices et directeurs des services et les surintendantes et surintendants des secteurs effectuent le suivi indiqué dans le rapport du vérificateur.

Les vérificateurs externes vérifient aussi plusieurs écoles chaque année, dans le cadre de leur vérification annuelle des états financiers du conseil scolaire. Les vérifications internes effectuées par le superviseur des comptes appuient aussi la vérification de fin d'année du conseil scolaire effectuée par les vérificateurs externes.

### **Comité de vérification**

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité de vérification et a établi une politique et une procédure associée liées au mandat du comité de vérification. Le comité relève du comité permanent du conseil scolaire, comme il se doit. Il est composé d'un maximum de trois conseillères et conseillers scolaires, d'une conseillère ou d'un conseiller scolaire suppléant et d'un maximum de trois membres externes, tous nommés par le conseil scolaire. La présidente ou le président et la vice-présidente ou le vice-président du comité de vérification sont élus chaque année.

Le conseil scolaire exige que les membres aient des qualifications scolaires appropriées en comptabilité ou en administration des affaires ainsi qu'une expérience pertinente en finances ou en administration des affaires dans une institution autre que le conseil scolaire.

Le mandat du comité de vérification est décrit ci-dessous et compris dans les procédures accessibles sur le site Web du conseil scolaire :

- Examiner tout rapport de gestion accompagnant les états financiers publiés.
- Examiner les plans de vérification des vérificateurs internes et externes.

- Accéder aux programmes et aux politiques de la direction concernant la pertinence et l'efficacité des contrôles internes de la comptabilité et des systèmes de production de rapports financiers au sein du conseil scolaire.
- Examiner les résultats des vérifications internes et externes et de toute modification des pratiques ou des politiques de comptabilité et des effets de ces dernières sur les états financiers, le cas échéant.
- Examiner, en collaboration avec la direction, les vérificateurs externes et, si nécessaire, les avocats, tout différend, requête ou autre imprévu.
- Prendre en considération toute autre question qui, selon le comité, devrait être prise en compte durant l'élaboration de ses recommandations au conseil scolaire concernant l'approbation des rapports financiers.
- Examiner la base et le montant des frais de vérification externe.
- Examiner les politiques qui ont un effet sur les systèmes et les contrôles financiers.
- S'assurer que les politiques, procédures et pratiques du conseil scolaire relatives aux finances et à la gestion financière sont examinées périodiquement.

En mai 2006, le mandat du comité de vérification a été mis à jour afin d'inclure la responsabilité de la gestion financière du conseil scolaire. En tant que sous-comité du comité permanent, le comité de vérification peut faire des recommandations au directeur de l'éducation sur les méthodes de gestion financière utilisées par le conseil scolaire. Le comité de vérification élabore les procédures en matière de production de rapports, y compris celles de l'analyse de variation du conseil scolaire afin qu'il respecte les exigences de production de rapports du Ministère.

#### **4.4 Gestion de la trésorerie**

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

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

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

### Gestion de l'encaisse et des placements

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Un processus de gestion de l'encaisse efficace est en place pour maximiser les revenus d'intérêts au moyen de placements à court terme lorsque cela s'avère approprié.	Non
Les activités de gestion de l'encaisse sont concentrées dans une seule institution financière.	Oui
Le personnel et la direction examinent périodiquement la politique de placement et les rapports sur le rendement des placements du conseil scolaire.	Oui
Le personnel et la direction comparent périodiquement les conditions bancaires consenties au conseil scolaire avec celles des conseils scolaires semblables.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des placements et possède un plan d'atténuation des risques connexes.	Oui

### Gestion de l'encaisse et des placements

Le service des finances a consolidé les activités de gestion de la trésorerie du conseil scolaire dans une seule institution financière. Il conserve deux comptes généraux, un pour les fonds canadiens et l'autre pour les fonds américains. Afin de gérer les entrées et sorties d'argent distinctes, des comptes indépendants ont été ouverts pour les paiements des services publics et le dépôt de la paie, et un autre pour percevoir l'impôt au nom des cantons.

Deux comptes en fiducie sont utilisés pour gérer les fonds des bourses d'études et le fonds de santé et de mieux-être, respectivement. Le conseil scolaire n'a pas élaboré de politique en matière de placement, et ces fonds sont investis en vertu de la *Loi sur les fiduciaires*. Les fonds des bourses d'études sont investis dans un placement de 30 jours, géré avec l'aide d'un conseiller en placement. Le fonds de santé et de mieux-être est investi dans deux fiducies (Sun Life et Trust Royal) et surveillé par des membres du comité de la santé et du mieux-être.

La direction a récemment publié une demande de proposition (DDP) afin d'examiner les modalités bancaires et d'en choisir qui sont concurrentielles. La surintendante des affaires prévoit regrouper les comptes des écoles dans la même institution bancaire.

Les soldes de trésorerie sont surveillés quotidiennement. Le conseil scolaire n'a pas de processus officiel de gestion ou de prévision de trésorerie. En conséquence, il n'a pas de modèle de flux de trésorerie qui pourrait contribuer à optimiser la gestion des rentrées et des sorties d'argent. Il a une entente automatique avec la banque qui prévoit l'utilisation de sa marge de crédit, si nécessaire, et la réception des revenus d'intérêts tirés des soldes de trésorerie. Un modèle de flux de trésorerie minimiserait l'utilisation de la marge de crédit, en utilisant les réserves de caisse ou en comptant sur la banque pour surveiller les besoins de liquidités.

**Recommandation :**

- Le service des finances devrait préparer un modèle officiel de flux de trésorerie qui lui permettrait de prévoir et de surveiller les rentrées et sorties d'argent du conseil scolaire. Ce modèle permettrait au conseil scolaire d'utiliser sa marge de crédit au minimum et de moins dépendre de la banque pour surveiller ses besoins en argent. Il permettrait au conseil scolaire d'optimiser ses revenus de placement et de minimiser les frais d'intérêts.

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

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

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

La gestion des revenus non tirés de subventions est une plus petite fonction du conseil scolaire, puisque les revenus non tirés de subventions comptent pour environ 2,7 millions de dollars (1 %) du budget total du conseil scolaire, en excluant les revenus d'intérêts et ceux tirés des « autres subventions ». Le conseil scolaire reçoit des fonds du Ministère pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinés à des initiatives précises, ce qui fait que le conseil scolaire doit se soucier des revenus non tirés de subventions.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de gestion des revenus non tirés de subventions et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que

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

### Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés de subventions	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a établi des politiques d'application de son barème tarifaire et obtient des évaluations du crédit et du risque.	Oui

### Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus

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

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés de subventions	Preuve de l'adoption?
Le personnel surveille toutes les sources de revenus pour assurer l'intégralité de ce que le conseil scolaire reçoit et du respect des politiques. Des plans d'action et des processus maximisent la collecte de ces revenus.	Oui

### Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE)

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés de subventions	Preuve de l'adoption?
Le budget du conseil scolaire précise les revenus et les dépenses de chacun des autres programmes d'enseignement (APE). La direction surveille les activités pour veiller au respect des conditions.	Oui

### Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

Le conseil scolaire a trois sources possibles de revenus non tirés de subventions : l'utilisation des écoles par la collectivité, l'éducation permanente et l'enseignement à distance.

Le programme d'enseignement à distance du conseil scolaire est offert en priorité aux élèves autochtones. Le conseil scolaire n'a pas de politique correspondante visant à

résumer les lignes directrices du programme ou à établir et à examiner les frais, même si le conseil scolaire n'atteint pas le seuil de rentabilité pour ces programmes.

Le conseil scolaire a élaboré des politiques quant à « l'utilisation des écoles, des installations et des terrains » et aux « espaces à louer ». Les politiques et les procédures qui y sont associées sont affichées sur le site Web du conseil scolaire et servent de lignes directrices à la location des installations, à la délivrance de permis et à l'application de la structure de frais.

### **Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus**

Le conseil scolaire n'utilise pas de système automatisé pour recueillir les revenus non tirés de subventions. Le processus d'inscription des programmes d'éducation permanente fait l'objet d'un suivi par le personnel dans une feuille de calcul Excel. Toutefois, le conseil scolaire examine la possibilité d'implanter un système d'inscription en ligne afin de faciliter et de soutenir le grand nombre de demandes relatives à ses programmes d'éducation permanente.

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

En ce qui concerne l'utilisation des écoles par la collectivité, la surintendante ou le surintendant désigné est responsable de la supervision complète et de l'administration du programme. La directrice ou le directeur de l'école ou son remplaçant désigné est responsable de l'approbation et du traitement de toutes les demandes et permis.

Le conseil scolaire effectue une analyse de rentabilité chaque année des programmes d'éducation permanente et d'enseignement à distance. Selon l'analyse, le programme d'éducation permanente n'est pas autosuffisant, et les frais liés au programme d'enseignement à distance sont basés sur les recettes recueillies par le passé. La direction a souligné que le conseil scolaire a des comptes créditeurs pour son programme d'enseignement à distance, qui sont perçus plus tard.

### **Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE)**

Les subventions APE reçues par le conseil scolaire sont destinées aux chefs de projet appropriés. Un nouveau code de projet est créé pour chaque subvention APE dans le système de comptabilité (BAS 2000), et on lui assigne un code de grand livre ainsi qu'une ligne pour inscrire les recettes et les dépenses. Le responsable du projet affecté à ces projets effectue la surveillance étroite du compte avec le commis comptable.

Le personnel produit des rapports mensuels destinés au superviseur et à la surintendante des affaires.

## 4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

### Politiques et méthodes d'approvisionnement

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

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

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La stratégie d'acquisition prévoit la participation à des consortiums ou coopératives dans le but de réaliser des économies.	Oui
Les critères de sélection des fournisseurs incluent des éléments autres que le coût le moins élevé, notamment le coût total lié à la propriété, la valeur et la qualité.	Oui
Des rapports sont régulièrement établis pour surveiller la conformité et définir des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire les coûts des biens et des services acquis.	Oui

## Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation en ce qui a trait à l'approvisionnement correspondent aux postes ou aux rôles et font l'objet d'une surveillance par le chef de service.	Oui

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

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

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

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

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

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

## Politiques et méthodes d'approvisionnement

Le conseil scolaire a une politique approuvée d'approvisionnement, et des procédures qui l'appuient, en matière d'acquisition rentable de biens et de services de qualité pour toutes les écoles et tous les services, qui prévoit aussi un marchandage équitable et uniforme avec les fournisseurs. La politique et ses procédures, qui ont été révisées en 2005, sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

La politique en matière d'achat est basée sur quatre objectifs principaux :

- obtenir la plus grande rentabilité à l'achat de tous les biens et services, en tenant compte de facteurs tels que la qualité, le service, la normalisation et l'environnement;
- considérer tous les coûts, y compris les coûts d'acquisition, de fonctionnement et d'élimination, en évaluant les soumissions des fournisseurs réceptifs et responsables, plutôt qu'en se basant sur une décision ne tenant compte que du meilleur prix;
- conserver une atmosphère de concurrence entre les fournisseurs et s'assurer que chacun est traité de manière équitable;
- fournir un service efficace à toutes les écoles et aux services administratifs.

Le conseil scolaire est situé dans une région où se trouve un nombre limité de fournisseurs. Afin de maintenir les offres compétitives, la direction choisit différents fournisseurs selon ses fournitures. Le conseil scolaire fait des appels d'offres et révisé les contrats chaque année afin de dresser une liste de fournisseurs préapprouvés. Le service des achats produit un catalogue de produits consommables, qu'il met à jour régulièrement.

Le conseil scolaire a approuvé des procédures conformes aux directives qu'a données le Ministère au printemps 2007. Voici ce que le conseil scolaire a adopté et affiché sur son site Web :

- utilisation des cartes de crédit professionnelles (octobre 2007)
- remboursement des dépenses (octobre 2007)
- publicité (octobre 2007)
- défense des droits (octobre 2007)

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

Le conseil scolaire est membre de l'Ontario Public Buyers Association et le National Institute of Governmental Purchasing. Le conseil scolaire participe activement au consortium d'achat de Lakehead, tout comme ses conseils coïncidents, la ville de Thunder Bay et d'autres organismes à but non lucratif situés dans la région.

Le consortium demande à ce que les offres, les propositions et les devis pour les produits réguliers misent sur le volume afin de réduire les coûts. Les membres des consortiums produisent des rapports annuels visant à dégager et à évaluer les économies de coûts.

Le service des achats du conseil scolaire est le premier à acheter des produits consommables comme des photocopieurs et du papier de qualité et des services comme la collecte des déchets et l'élimination des déchets dangereux.

### **Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement**

Les procédures d'approvisionnement prévoient des niveaux appropriés d'autorisation correspondant aux postes et aux rôles. Ces procédures sont surveillées par les agents du service des achats, qui s'assurent qu'elles sont respectées, et le système financier. Les procédures d'approvisionnement soulignent les limites de prix et les exigences suivantes en matière d'achat :

- la petite caisse, les chèques d'avance ou les cartes de crédit professionnelles sont disponibles pour faciliter les achats de moins de 500 \$;
- pour les achats entre 501 \$ et 5 000 \$, un bon de demande d'achat en ligne doit être rempli et envoyé aux fournisseurs approuvés par le conseil scolaire si possible. Une carte de crédit professionnelle peut être utilisée pour les achats en ligne avec les fournisseurs;
- pour les achats entre 5 001 \$ et 25 000 \$, un minimum de trois propositions de prix écrites est exigé par le service des achats;
- pour les achats de plus de 25 000 \$, un processus officiel de demande de propositions est nécessaire, ou un appel d'offres avec un minimum de trois offres scellées.

La politique et les procédures en matière d'achat n'exigent pas l'affichage obligatoire des demandes de soumissions ou des demandes de prix sur des babillards électroniques. Cette façon de faire assurerait une plus grande visibilité sur le marché de l'approvisionnement en biens et services. Ce serait aussi le cas lorsque le conseil scolaire achète par l'entremise d'un des consortiums d'achat. On peut déjà exiger de ces derniers qu'ils fassent de la publicité en ce sens.

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

Le conseil scolaire a clairement communiqué ses politiques et procédures relatives à l'utilisation des cartes de crédit professionnelles, qui sont aussi affichées sur le site Web du conseil scolaire et mises à jour en octobre 2007.

Environ 20 cartes de crédit sont actuellement utilisées par les conseillères et conseillers scolaires et l'administration. Comme c'est le cas dans d'autres conseils scolaires en Ontario, certains membres du personnel effectuent d'importantes dépenses de

déplacement lorsqu'ils voyagent dans la province. Les factures de cartes de crédit sont reçues aux services de comptabilité et examinées par le commis principal aux comptes créditeurs et le superviseur des services financiers. Les factures de cartes de crédit ainsi que les documents et reçus originaux les accompagnant doivent être examinés et approuvés par le superviseur immédiat du titulaire de la carte chaque mois.

Les approbations de dépenses suivantes sont définies dans les procédures relatives aux cartes de crédit professionnelles :

- la vice-présidente ou le vice-président responsable du budget des conseillères et des conseillers scolaires approuve toutes les dépenses de ces derniers;
- la présidente ou le président approuve les dépenses de la vice-présidente ou du vice-président et celles du directeur de l'éducation;
- le cadre supérieur de l'administration des finances examine et approuve toutes les dépenses des conseillères et des conseillers scolaires en l'absence de la vice-présidente ou du vice-président;
- le superviseur immédiat du titulaire de la carte approuve toutes les autres dépenses.

L'équipe de révision a constaté que seul un petit nombre de conseils scolaires fournit des cartes de crédit professionnelles aux conseillères et aux conseillers scolaires et qu'un nombre très limité de ces dernières est offert au personnel cadre du conseil scolaire. Le conseil scolaire préfère que ses membres utilisent leur carte de crédit personnelle et se fassent ensuite rembourser leurs frais professionnels par le processus régulier de remboursement des dépenses. Le conseil scolaire devrait examiner sa politique et ses procédures actuelles afin d'assurer un contrôle financier ainsi que la validité des dépenses effectuées par carte de crédit professionnelle.

Le conseil scolaire n'émet pas de carte d'achat, mais envisage de les utiliser pour de petites dépenses afin de réduire le nombre de factures des fournisseurs. Il s'agit d'un domaine d'intérêt du conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait ensuite effectuer l'analyse des bons de commande par utilisateur, par service, par valeur de transaction et par catégorie d'achat. Cette analyse lui permettrait d'élaborer un programme optimal d'utilisation de cartes d'achat pour une efficacité maximisée des achats et l'assurance du contrôle budgétaire.

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

Le conseil scolaire se fie au module d'approvisionnement du système financier pour le traitement des achats jusqu'à leur paiement. Toutes les factures et demandes de chèque de moins de 500 \$ sont approuvées par le superviseur autorisé de la région

visée et sont ensuite payées par le service de la comptabilité. Les écoles peuvent émettre des chèques pour les dépenses de moins de 500 \$ et doivent produire des rapports mensuels qui sont ensuite affichés dans le grand livre. Les rapports sont examinés par le commis administratif des finances, qui s'assure que l'on n'utilise pas de factures et chèques multiples dans le but de contourner la limite maximale de 500 \$.

Pour les achats de plus de 500 \$, toutes les demandes de biens et de services sont soumises en ligne au service des achats. Ces demandes sont approuvées en ligne par l'administrateur de l'école. Une fois que la demande est approuvée, l'acheteur vérifie qu'elle est conforme aux politiques et aux procédures. Ensuite, un bon de commande est envoyé automatiquement au fournisseur par télécopieur, courriel ou courrier.

Le bon de commande signifie un engagement comptable. Une fois que le bon a été approuvé et affiché en ligne, les fonds associés sont automatiquement consignés dans le budget. Le système génère un message d'avertissement si le bon de commande dépasse le budget. L'avertissement n'arrêtera toutefois pas le processus de traitement du bon de commande.

Les biens sont directement expédiés à l'établissement, et la secrétaire de l'école accuse réception en ligne en utilisant l'information se trouvant sur le bordereau d'expédition. Le bureau du conseil scolaire compare la facture au reçu électronique, l'entre dans le système et procède au paiement. Si l'on ne trouve pas le reçu électronique, la facture n'est pas entrée dans le système. Le conseil scolaire a aussi des commandes permanentes pour les fournitures des services techniques et d'entretien. On accuse réception de ces commandes permanentes manuellement, en comparant les factures aux bordereaux de marchandises.

Le service examine les bons de commande impayés à la fin de l'année. Le personnel des services des achats et des comptes collabore afin de vérifier les incohérences. Par exemple, le service de la comptabilité établit quelles sont les commandes fréquentes envoyées aux fournisseurs qui nécessiteraient un bon de commande permanent. De plus, on examine périodiquement les factures et demandes quant aux limites et aux types de biens ou de services achetés.

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

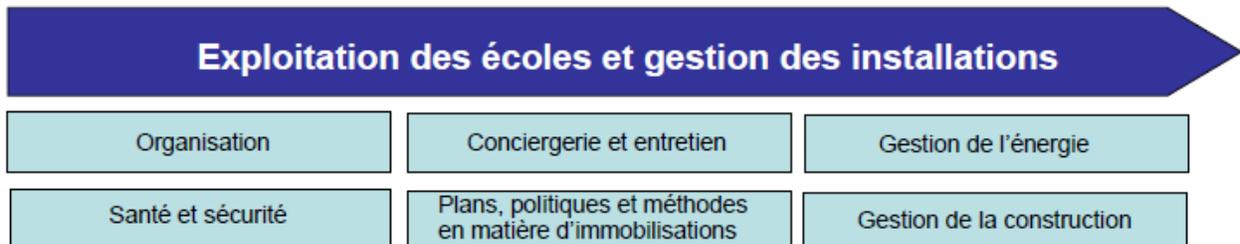
Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire avait produit une DDP visant à renégocier ses conditions bancaires. Il examinera les transferts électroniques de fonds (TEF) durant le processus. Le conseil scolaire utilise actuellement le TEF pour payer les factures de services publics, la paie, les impôts et les régimes de retraite.

La direction a noté que le TEF est peu utilisé dans la région de Thunder Bay puisque les fournisseurs ne l'utilisent pas.

## Recommandations :

- Le service des finances devrait revoir sa politique d'achat et ses procédures relatives à l'examen des activités d'achat et à l'approbation des limites. De cette façon, le service s'assurerait que sa politique et ses procédures respectent les besoins du conseil scolaire et qu'ils s'harmonisent à ceux d'autres conseils scolaires. La direction devrait aussi exiger l'affichage des soumissions et des demandes de proposition qui dépassent 25 000 \$ sur les babillards électroniques appropriés.
- Le conseil scolaire devrait réviser sa politique et ses procédures actuelles d'utilisation et de distribution de cartes de crédit professionnelles.
- La direction devrait évaluer la possibilité d'utiliser des cartes d'achat pour les petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs que le service de la comptabilité doit traiter. À cet effet, elle devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses relatives aux bons de commande afin de déterminer les limites optimales qui permettraient de garder le contrôle sur le budget tout en gérant le nombre de factures.
- Le personnel des finances devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs concernés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

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



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil scolaire (surtout des écoles) est un facteur important sur le plan des stratégies et des objectifs de rendement des élèves. En plus d'offrir un environnement d'apprentissage positif aux élèves, aux enseignantes et aux enseignants ainsi qu'aux membres du personnel, elle permet d'aider le conseil scolaire à atteindre un niveau de propreté et d'entretien qui répond aux attentes de la communauté scolaire.

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des pratiques exemplaires en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de l'examen des données fournies par le conseil scolaire 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 d'un suivi et de la confirmation de renseignements.

### 5.1 Organisation

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

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

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

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

### Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et les priorités du service sont conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire et sont documentés dans un plan annuel qui est mis à la disposition des principaux intervenants.	Non

### Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations	Preuve de l'adoption?
Des organigrammes qui illustrent clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes sont accessibles au public.	Oui
Les cadres supérieurs des services de fonctionnement et de gestion des installations possèdent des titres professionnels appropriés (p. ex., ingénieur, gestionnaire professionnel de projet) ou une expérience pertinente dans le domaine.	Oui

### Surveillance et communication des politiques

Pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations	Preuve de l'adoption?
La direction surveille le respect des politiques du service de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations.	Oui
La direction offre, selon un calendrier établi, des séances de formation et de sensibilisation concernant les politiques.	Oui

## Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Le conseil scolaire définit le « milieu scolaire » comme un des quatre domaines d'intérêt relatifs à la réussite des élèves dans ses plans de fonctionnement de 2006-2007 et de 2007-2008. Un comité du milieu scolaire a été mis sur pied pour coordonner la mise en œuvre efficace de cette priorité. Il est composé du cadre supérieur de l'administration des affaires (services organisationnels et des immobilisations), du directeur des services des immobilisations et du transport, de la surintendante des affaires et du directeur des services aux écoles et de la planification. Le mandat du comité s'intéresse aux quatre mesures clés suivantes :

- mettre en place une stratégie complète de placements en immobilisations à long terme qui comprend les programmes, la réfection des installations, l'accessibilité et l'entretien continu;
- mettre en place un plan pour rendre les écoles plus invitantes;
- mettre en place une stratégie de gestion de l'énergie visant à devenir rentable et responsable envers l'environnement;
- consulter les intervenants afin de déterminer les priorités annuelles.

Ce comité fournit au conseil scolaire des mises à jour périodiques des initiatives en cours, du progrès effectué et des projets à venir. Toutefois, le comité n'a pas de plan de fonctionnement annuel, de responsables chargés de ce plan et d'échéancier connexe. Un tel plan permettrait au service d'attribuer des responsabilités claires, de mettre en place des indicateurs de rendement et d'effectuer le suivi de la progression des priorités et des objectifs définis et de produire des rapports sur ces derniers tout au long de l'année.

## Structure organisationnelle et responsabilisation

Le cadre supérieur de l'administration des affaires (service organisationnel et des immobilisations) gère le portefeuille de l'entretien et des installations, en collaboration avec le directeur des services des immobilisations et du transport. Le service est appuyé par un superviseur de l'entretien et deux superviseurs des services de gestion des installations. Le conseil scolaire compte environ 20 employés d'entretien affectés selon l'emplacement géographique, y compris des plombiers, des charpentiers, des électriciens, des maçons, des peintres, des soudeurs et des mécaniciens. Le directeur du service tient des rencontres bimensuelles avec l'équipe afin de partager les mises à jour et les questions de fonctionnement.

Les rôles et les responsabilités de ces postes sont clairement définis dans les descriptions de tâches respectives et bien comprises par l'organisation. Le personnel

clé du service a des titres professionnels appropriés ou une expérience pertinente sur le terrain, et participe à différents comités provinciaux afin de se tenir au courant des pratiques exemplaires et des nouvelles orientations. Tous les employés de métier ont les permis appropriés et une expérience pertinente sur le terrain.

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

Les politiques et procédures concernant la sécurité, la gestion de l'énergie, l'environnement et la location sont disponibles sur le site Web du conseil scolaire ainsi que dans les bibliothèques électroniques internes.

Avec la collaboration du service des ressources humaines, la formation appropriée, où l'on aborde les questions liées aux politiques et la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires, est offerte au personnel des services de conciergerie et d'entretien.

### **Recommandation :**

- Le service organisationnel et des immobilisations devrait élaborer un plan de fonctionnement annuel, désigner des responsables chargés de ce plan et préparer un échéancier connexe. Ce plan permettra au service de définir des responsabilités claires, de mettre en place des indicateurs de rendement et d'effectuer le suivi du progrès des priorités et des objectifs définis ainsi que de produire des rapports sur cette progression tout au long de l'année.

## **5.2 Conciergerie et entretien**

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

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

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

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

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a établi des normes d'entretien et de nettoyage pour les écoles et présente un rapport annuel sur les résultats.	Oui
Le modèle d'affectation de la direction en matière de conciergerie et d'entretien permet l'utilisation optimale du personnel.	Oui

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

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
À l'aide des commentaires des intervenants, la direction élabore un plan d'entretien annuel et pluriannuel qui tient compte des priorités reportées en matière d'entretien et des normes d'entretien. Les résultats améliorent le milieu d'apprentissage. Le plan, qui prévoit une utilisation optimale des fonds disponibles (subvention annuelle pour la réfection des écoles et financement « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	Non

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

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un plan annuel de formation favorise le perfectionnement continu des compétences du personnel et aborde les nouvelles questions réglementaires.	Oui

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

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système de gestion des stocks assure le suivi et le contrôle du matériel de nettoyage et d'entretien principal.	Oui
Des normes communes assurent l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle.	Oui

## Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

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

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

Les services organisationnels ont élaboré un modèle d'affectation du personnel de conciergerie afin d'optimiser l'utilisation des ressources pour respecter les normes de propreté du conseil scolaire ainsi que les pratiques appropriées. Le modèle attribue un facteur multiplicateur à chaque élément de l'établissement et calcule la dotation en personnel selon la fréquence des travaux de conciergerie requis pour chaque élément. Le modèle satisfait les besoins particuliers de chaque école et présente les quarts et heures de travail de chaque concierge ainsi que leur poste.

La direction a déterminé des secteurs qui requièrent un nettoyage quotidien, aux deux jours et progressif. Par exemple, on a déterminé que les corridors, les salles de toilettes, les cafétérias, les salles de classe des jardins d'enfants et de maternelle devaient être nettoyés une fois par jour, tandis que les salles de classe doivent être nettoyées tous les deux jours. Cette façon de faire a contribué à réduire le nombre d'employés de conciergerie requis de 17 %.

Les normes en matière de propreté dans l'ensemble du conseil scolaire sont appliquées et évaluées à l'aide du cadre des inspections du programme « gestion de la qualité ». Au cadre d'inspections s'ajoute un manuel complet d'information sur la conciergerie qui détaille les rôles, la classification des postes et les activités connexes. Il inclut aussi les répartitions des tâches, l'affectation des secteurs et la répartition du temps de travail, ainsi que les modèles de plans de travail et les rapports d'achèvement. Le manuel souligne aussi les limites en matière de travaux mineurs de conciergerie que doivent effectuer les concierges, ainsi que l'information sur les heures supplémentaires, les vacances, les périodes d'essai, etc.

Le personnel de conciergerie doit effectuer des travaux de conciergerie mineurs. Cette façon de faire permet au personnel d'entretien et de conciergerie de s'échanger certaines tâches. Le personnel de conciergerie travaille dans plusieurs établissements dans une journée afin de répondre aux besoins changeants. La direction reconnaît qu'une telle entente ne permet pas la loyauté à une école; toutefois, elle ajoute une certaine flexibilité au modèle de dotation en personnel.

Le conseil scolaire a une pratique d'embauche bien établie pour le personnel de conciergerie qui relève de l'agent des RH. Les candidats sont présélectionnés par le personnel des RH, le superviseur de l'installation et les concierges en chef, qui reçoivent ensuite les candidats en entrevue; ces derniers doivent aussi passer un examen écrit et faire une dernière entrevue avec la directrice ou le directeur d'école, le personnel des RH et le superviseur de la gestion des installations.

Le personnel de conciergerie relève de la directrice ou du directeur de chaque école. Le superviseur de la gestion des installations facilite le contrôle de la qualité et fournit le soutien technique et la formation, tandis que la directrice ou le directeur d'école est responsable de toute mesure disciplinaire.

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

Le service prépare un plan d'entretien annuel pour chaque école, avec l'aide des commentaires des administrateurs de l'école, des superviseurs de l'entretien et du personnel de conciergerie. Le plan souligne les projets ainsi que les coûts associés en personnel et en fourniture et le nombre d'heures prévu pour effectuer les projets. Ces projets sont utilisés pour produire les bons de travail en cours d'année.

Le conseil scolaire a préparé un modèle pour les éléments situés à l'extérieur des édifices et sur le terrain ainsi qu'à l'intérieur qui permet à chaque école de déterminer ses exigences en matière de milieu d'apprentissage. Le modèle permet au conseil scolaire de recevoir une rétroaction et de contribuer à déterminer les besoins budgétaires en matière d'immobilisations et à élaborer les programmes annuels d'entretien.

La direction ne prépare pas de plan pluriannuel d'entretien. L'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien préventif de trois à cinq ans permettrait à l'administration de mieux comprendre des besoins du système sur une longue période. L'évaluation annuelle pourrait être approfondie pour fournir une perspective pluriannuelle des besoins prévus (réguliers) et urgents en matière d'entretien. Ce plan pourrait aussi être appuyé par les sources de financement disponibles pour les frais connexes, notamment les subventions annuelles pour le fonctionnement et la réfection ainsi que l'allocation pour le programme « Lieux propices à l'apprentissage ». Cela permettrait à la direction et au conseil scolaire d'avoir une meilleure perspective de planification.

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

La direction a mis sur pied un programme complet de formation visant à orienter les nouveaux employés du service de conciergerie. Le programme de cinq jours comprend quatre heures d'enseignement en classe par employé des services de gestion des installations et quatre heures supplémentaires de travaux pratiques dans une école donnée, pour un total de 40 heures de formation. Les sujets de formation comprennent

la sensibilisation à l'amiante, la santé et la sécurité, le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), l'utilisation des produits chimiques, l'utilisation et l'entretien de l'équipement, l'entretien des terrains et diverses autres procédures de conciergerie. Les fournisseurs doivent aussi fournir une formation sur « l'utilisation du produit », lorsque nécessaire.

Un dossier principal de formation de l'employé est conservé dans le dossier pour chaque employé de l'école où il a été embauché, et complété par le concierge en chef à mesure que d'autres formations sont effectuées. Une fois que le dossier est complété, les RH conservent une copie dans le dossier personnel de l'employé.

Le service n'a pas de programme annuel de perfectionnement professionnel pour son personnel de conciergerie. Les besoins continus de formation sont déterminés et ensuite soumis au superviseur de la gestion des installations et coordonnés avec l'agent de santé et des services selon la demande.

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

Les fournitures de conciergerie sont normalisées et gérées centralement par le bureau du conseil scolaire. Les concierges en chef ont un budget annuel destiné aux fournitures de nettoyage. Le personnel de conciergerie de chaque école peut commander des fournitures selon ses besoins auprès des fournisseurs approuvés par le système. Les concierges remplissent un bon de commande de conciergerie qui est ensuite entré dans le système de demande par les secrétaires des écoles et approuvé par la directrice ou le directeur d'école. Pour tout article particulier de nettoyage qui ne fait pas partie des bons de commande, un formulaire de demande de dépense doit être rempli et télécopié au fournisseur.

Le service ne conserve que la quantité de fournitures suffisante en inventaire dans les écoles. Elles sont commandées chaque mois en fonction de la capacité d'entreposage de chaque école. Le conseil scolaire conserve une liste de ses fournisseurs préférés desquels il obtient les fournitures demandées dans les bons de travail. Il effectue aussi des commandes permanentes pour les petits produits consommables comme les fournitures électriques et d'entretien.

Un inventaire de l'équipement de conciergerie est conservé sur chaque site ainsi que dans un fichier central au bureau du conseil scolaire. Le personnel de la gestion des installations a un registre des fournitures d'entretien de chaque camion et il conserve les bons de commande pour contre-vérifier l'équipement commandé.

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

La direction fait actuellement le suivi et la collecte de ses bons de travail d'entretien dans son système électronique. Les écoles télécopient leurs bons de travail à un atelier

d'entretien central. Le superviseur de l'entretien détermine la séquence de priorité des bons de travail à effectuer en fonction des rapports d'inspection, du ReCAPP, de la sécurité, des coûts et de l'importance des travaux.

Ces bons de travail sont ensuite attribués aux membres du personnel d'entretien en fonction de leur métier et des territoires géographiques. Le service conserve une liste des projets d'entretien ainsi que du matériel nécessaire et le coût des travaux. Toutefois, il est difficile de faire rapport sur le suivi des bons de travail dans le cadre de ce système.

La direction a souligné qu'elle examine la possibilité d'utiliser un système de bons de travail en ligne qui s'intégrerait au système des finances. Il permettrait aussi aux administrateurs des écoles de faire le suivi de leurs bons de travail.

Le superviseur de la gestion des installations effectue des inspections semestrielles de la gestion de la qualité à chacun des lieux de travail et fournit l'information technique nécessaire aux directrices et aux directeurs d'école sur les améliorations de rendement observées. Les inspections de la gestion de la qualité obtiennent un résultat objectif et sont révisées par le superviseur de la gestion des installations afin de maintenir l'uniformité dans toutes les écoles et d'évaluer le personnel de conciergerie de chaque école. Les superviseurs de la gestion des installations travaillent avec les directrices et directeurs d'école à la supervision et à la surveillance indirectes des activités de nettoyage quotidiennes effectuées par le personnel de conciergerie pour atteindre les objectifs et les normes en matière de propreté.

### **Recommandations :**

- La direction devrait créer un plan pluriannuel de trois à cinq ans des travaux d'entretien préventif des installations qui comprendrait le financement disponible pour l'appuyer. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
- La direction devrait déterminer s'il serait plus rentable de mettre en place un nouveau système de bons de travail permettant de simplifier la gestion, la répartition, le suivi et la production de rapports des bons de travail de réfection des installations et d'entretien général.

### 5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

#### Plan de gestion de l'énergie

Pratiques exemplaires liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie.	Non
Les pratiques d'achat appuient les objectifs de conservation de l'énergie (p. ex, produits Energy Star, miser sur la participation aux consortiums).	Oui
Les initiatives fructueuses de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non
Un système complet est mis en place pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Non
La facturation des services publics pour toutes les installations du conseil est consolidée.	Non
Technologie centralisée qui automatise, dans la mesure du possible, la régulation et la conservation de l'énergie (p. ex., commande de l'éclairage, alimentation des ordinateurs de bureau).	Oui

## **Plan de gestion de l'énergie**

La direction a une politique de gestion efficace et efficiente de la consommation d'énergie et a adopté un programme de sensibilisation à la conservation de l'énergie. Toutefois, la politique a été révisée pour la dernière fois en 1985 et devrait être mise à jour afin de tenir compte des nouvelles améliorations.

Les initiatives en matière de gestion de l'énergie sont menées par le comité du milieu scolaire, qui informe les conseillères et conseillers scolaires des différentes initiatives et des progrès accomplis. La direction a aussi engagé des experts-conseils externes en matière d'énergie et utilisé les rapports de ces derniers pour élaborer et mettre en place une feuille de route servant à la gestion de l'énergie et à l'établissement de la priorité des projets en fonction de la période de récupération. Cette opération n'a pas mené à la création d'un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie.

Le conseil scolaire entreprend actuellement la deuxième étape de son projet initial de gestion de l'énergie de 11 millions de dollars. Ce projet comprend le lancement de l'initiative de sensibilisation à la consommation de l'énergie dans les écoles afin d'encourager les élèves à changer leur comportement pour augmenter la conservation de l'énergie à l'école et à la maison. Le conseil scolaire rénove aussi les écoles afin d'installer un système d'éclairage éconergétique, d'améliorer les systèmes mécaniques, d'installer des urinoirs sans eau et de changer les compteurs d'eau pour réduire la consommation d'énergie. Le personnel applique les pratiques exemplaires dans l'ensemble du système, et certaines de ces pratiques sont introduites dans d'autres écoles en raison de la rotation du personnel de conciergerie. En vertu de sa politique en matière d'environnement, le conseil scolaire utilise des produits éconergétiques.

La direction n'a pas mis en place une technologie centrale automatisée de réglementation et de conservation de l'énergie. Le système de contrôle automatisé actuel fournit peu de possibilités au personnel pour intervenir à distance lors d'un problème d'entretien. Le système de contrôle est surveillé chaque jour par le concierge en chef.

Toutes les écoles (à l'exception des écoles rurales) utilisent le même fournisseur de services publics, ce qui permet au conseil scolaire de payer toutes les factures de ces services en une seule fois.

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

La direction prépare un rapport faisant le suivi de la consommation et du coût dans toutes ses écoles sur trois ans. Le rapport est actuellement utilisé uniquement par la direction et n'est pas communiqué aux administrateurs des écoles. Ce rapport permettrait à ces derniers de comparer leur consommation et leurs coûts à ceux d'écoles semblables et de partager les pratiques exemplaires.

De plus, un rapport annuel est présenté au conseil scolaire afin qu'il puisse effectuer le suivi des économies de coûts réalisées grâce aux projets mis en place par les conseillers en matière d'énergie. Le conseil scolaire estime que les projets entrepris jusqu'à maintenant entraîneront des économies d'environ 500 000 \$ par année.

Le système de contrôle automatisé du conseil scolaire offre peu d'options en ce qui concerne la visualisation des installations et la correction des programmes à distance. Le conseil scolaire reconnaît qu'un système plus élaboré permettrait d'améliorer sa capacité à réguler et à conserver l'énergie de façon automatisée.

### **Recommandations :**

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

## **5.4 Santé et sécurité**

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

- déterminer s'il existe des mécanismes de planification et de communication adéquats pour appuyer la mise en place d'un milieu d'enseignement et d'apprentissage sûr;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en œuvre des mesures de sécurité;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

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

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

Le portefeuille de la santé et de la sécurité relève du service aux employés et est géré par l'agent de santé et de sécurité. Le conseil scolaire a élaboré une politique en matière de sécurité (révisée tous les sept ans), une politique en matière de santé et de sécurité (révisée chaque année par la surintendante ou le surintendant) ainsi qu'une politique en matière d'environnement (révisée en fonction de l'élaboration des politiques et de la politique en matière de révision). Plusieurs politiques sont liées à la sécurité dans les écoles. Toutes les politiques sont appuyées par des procédures et sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Un comité central d'intervention coordonne les interventions en cas d'urgence, et chaque école est munie d'un plan d'évacuation. Toutes les écoles ont un système standard de code d'urgence, connu des services des incendies et de police régionaux. Le système de sécurité de chaque école est surveillé, et le code changé chaque année.

Chaque école a mis sur pied une équipe de sécurité, un comité de santé et de sécurité et des tableaux d'affichage pour les communications pertinentes.

Le service offre aussi des séances de formation variées à tous les employés. Parmi celles-ci, on trouve de la formation sur l'équipement d'entretien des terrains, sur les nacelles élévatrices, sur la sensibilisation concernant les espaces restreints, sur le verrouillage et les dispositifs de verrouillage, la formation des nouveaux employés sur la santé et la sécurité, sur les enquêtes à la suite d'accidents et la formation sur le SIMDUT. La direction a aussi mis en place des programmes visant à fournir les lunettes de sécurité prescrites aux employés ainsi que des bottes de sécurité afin de prévenir les blessures causées par les objets tombants, roulants ou pointus et les surfaces glissantes. Elle offre aussi de la formation particulière aux aides-enseignantes et aux aides-enseignants sur les premiers soins et sur le « levage et le transfert ». Le personnel de santé et de sécurité offre aussi de la formation au personnel du conseil coïncident.

La direction a préparé un modèle qui servira à effectuer le suivi des rapports d'enquête sur les incidents dans tous les groupes d'employés. Ces rapports sont compilés par l'agent de santé et de sécurité et examinés par les directrices et directeurs d'école et les superviseuses et superviseurs. On consigne les enquêtes de suivi et la cause profonde de tous les incidents, dont discute ensuite le comité de gestion du travail. L'agent de santé et de sécurité fournit aussi des rapports aux conseillères et aux conseillers scolaires chaque année afin de leur permettre de comparer les données avec celles de l'année précédente. Le conseil scolaire effectue aussi le suivi des incidents relevant de la CSPAAT et présente les statistiques qui s'y rapportent aux réunions mensuelles de fonctionnement.

Le service utilise l'indice de sécurité des services des immobilisations pour déterminer le temps perdu en raison d'accidents du personnel de cafétéria, de conciergerie et d'entretien. Ce chiffre est ensuite comparé aux chiffres de la province. Au cours des dernières années, le conseil scolaire a réduit le temps perdu en raison d'accidents ainsi que la durée des arrêts de travail liés aux accidents. Il attribue cette réduction aux initiatives de formation sur la santé et la sécurité destinée au personnel de conciergerie et d'entretien visant à augmenter la sécurité et au comité du travail modifié, qui coordonne le retour au travail des employés.

Le conseil scolaire s'est associé à la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario de Lakehead pour former les membres du comité mixte de santé et de sécurité sur les inspections sur les lieux de travail et sur les tâches du comité. Cette formation a permis aux membres du comité de mieux comprendre leur rôle en tant que chef de la sécurité et a amélioré les inspections mensuelles des lieux de travail. Le conseil scolaire a aussi conclu un partenariat avec la Fondation des maladies du cœur afin de fournir à chaque école secondaire un défibrillateur automatique externe. Cette initiative sera renforcée par la formation du personnel et des élèves. Le conseil scolaire participe aussi au programme de RCR au secondaire en

collaboration avec la Fondation des soins avancés en urgence coronarienne du Canada (ACT).

Le conseil scolaire a un comité d'accessibilité, et son plan annuel prévoit une amélioration de l'accessibilité. La direction reconnaît que certaines de ses écoles ne sont pas conformes à la *Loi de 1997 sur le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées* en raison de leur date de construction.

Le conseil scolaire a mis en place de nouvelles exigences provinciales concernant les chasses d'eau et la vérification du réseau d'alimentation en eau dans les écoles et les garderies. Les filtres à eau de toutes les écoles sont changés tous les six mois. Les concierges effectuent une vidange de l'eau, qu'ils consignent dans des registres. Dans le conseil scolaire, huit écoles utilisent un puits, et les concierges sont certifiés pour effectuer l'entretien des puits de ces écoles. Le conseil scolaire désinfecte les sites et appuie les vérifications du ministère de l'Environnement afin de se conformer aux règlements.

Un rapport semestriel, préparé par l'agent de santé et de sécurité, est présenté au conseil scolaire afin d'informer les conseillères et conseillers scolaires de l'avancement actuel du programme de santé et de sécurité du conseil scolaire et de ses activités connexes. Le rapport semestriel comprend les statistiques des accidents de tous les groupes d'employés survenus durant l'année, ainsi qu'une mise à jour des initiatives récentes afin de veiller au respect des différents règlements et lois. Le rapport comprend aussi le plan d'action pour l'année.

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

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

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- déterminer si la direction effectue une bonne planification des exigences futures en matière d'immobilisations fondée sur les prévisions de l'effectif et les questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuelles, par rapport au financement accordé par le Ministère (c.-à-d. financement au titre des nouvelles places);
- déterminer si la direction établit correctement l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement accordé par le Ministère et des programmes d'immobilisations pluriannuels;

- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

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

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

Pratiques exemplaires liées aux plans, aux politiques et aux méthodes en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.	Oui
Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués chaque année et rajustés en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment les prévisions de l'effectif et les subventions d'immobilisations.	Oui
Une évaluation précise et à jour de l'état des installations fondée sur les normes du secteur est maintenue (à l'aide de la méthodologie du système ReCAPP).	Oui
L'affectation des fonds est analysée pour déterminer si elle répond aux besoins actuels et prévus du conseil scolaire en matière d'immobilisations.	Oui
La direction effectue un suivi de la conformité et surveille la nouvelle législation ou les modifications apportées à la législation actuelle.	Oui

## Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

En janvier 2005, après une rationalisation complète et une planification des réfections, le conseil scolaire a approuvé un plan d'investissement en immobilisations à long terme pour 2005-2009. Le comité du milieu scolaire du conseil scolaire est responsable de la mise en place de la stratégie d'investissement en immobilisations à long terme qui s'intéresse au programme, à la réfection des installations, à l'accessibilité, à l'entretien continu et à la gestion de la consommation d'énergie.

Le plan comprend un programme d'amélioration des immobilisations, de nouvelles constructions, la réfection et l'entretien continu, l'embellissement des écoles et l'accessibilité. Ces initiatives exigent un investissement total d'environ 50 millions de dollars. Le conseil scolaire envisage de financer les projets grâce aux réserves en immobilisations (8 millions de dollars), aux subventions annuelles de réfection (6,6 millions de dollars), à l'allocation aux garderies du ministère de l'Éducation (1 million de dollars) et à l'allocation aux écoles aux coûts de réparations prohibitifs (34 millions de dollars).

Le plan d'immobilisations est élaboré à l'aide des renseignements obtenus des rapports d'entretien, de la base de données ReCAPP, du site Internet du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS), de l'indice de l'état des installations (IEI), des conseillers externes, de l'examen des installations à long terme et des conseillers en matière de consommation d'énergie. Tout en élaborant le plan d'immobilisations, le personnel de planification ajoute des renseignements comme le rendement des sous-divisions, les écoles faisant partie de l'examen des installations, les coûts de construction, les prévisions de l'effectif, le financement au titre des nouvelles places, les directives ministérielles, les taux d'utilisation et les réserves de capital disponibles.

Le conseil scolaire a une politique officielle sur les installations des écoles. En plus du plan d'immobilisations, le conseil scolaire a préparé une liste de projets d'immobilisations essentiels sur cinq ans (2006-2010) afin d'appuyer son plan d'examen des installations à long terme. Des mises à jour sont présentées aux conseillères et aux conseillers scolaires chaque année.

Le conseil scolaire communique régulièrement avec les agents du Ministère et a élaboré un modèle de liquidité en collaboration avec le personnel du Ministère. Au moment de l'examen opérationnel, le Ministère avait approuvé le financement d'une école secondaire du conseil scolaire dont les coûts de réparation étaient prohibitifs. Toutefois, le conseil scolaire évaluait aussi d'autres options de financement parce que le coût prévu de construction dépasserait probablement le financement du Ministère.

## **Surveillance continue et conservation des données appuyant la planification en immobilisations**

Le conseil scolaire conserve des inventaires précis et à jour concernant la capacité et l'utilisation des écoles. La surveillance et la planification de la capacité des écoles sont reportées dans le cadre du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS).

Le personnel du service de gestion des installations utilise actuellement le système ReCAPP pour effectuer le suivi des projets ayant reçu le financement « Lieux propices à l'apprentissage ». Le personnel met continuellement à jour la base de données ReCAPP et y ajoute de l'information à la suite de ses visites des établissements ainsi qu'une révision des modèles de bons de travail afin d'établir la priorité des projets. Le plan d'immobilisations à long terme est révisé à partir d'une consultation des données du système ReCAPP et appuie la coordination des projets de réfection et du plan d'immobilisations.

Le conseil scolaire met actuellement à jour sa base de données de l'IEI. Les inspections des écoles ont été effectuées, et les données associées seront entrées dans le système. L'information concernant la capacité et l'utilisation des écoles est mise à jour et révisée chaque année dans le cadre du processus d'élaboration du budget. Le plan annuel d'accessibilité du conseil scolaire est affiché sur son site Web.

### **5.6 Gestion de la construction**

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

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

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

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

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

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

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

## Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

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

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

En raison de la diminution continue de l'effectif, le conseil scolaire ne prévoit pas construire de nouvelles écoles sur une base régulière. Pour cette raison, le conseil scolaire n'a pas de superficie au sol standard pour la construction. Il se fie aux lignes directrices du financement du Ministère et aux architectes pour les normes de superficie au sol et pour évaluer les différentes composantes des édifices qui devraient être incorporés aux annexes ou aux nouvelles écoles. Le conseil scolaire compare ses coûts grâce à des consultations avec Infrastructure Ontario, les architectes et le Ministère. Toutefois, les coûts de construction du conseil scolaire sont plus élevés que la moyenne provinciale en raison de sa situation géographique.

Le conseil scolaire a récemment terminé la construction d'une école élémentaire et procède actuellement à la construction d'une école secondaire pour remplacer les

écoles aux coûts de réparation prohibitifs. Pour la construction de l'école secondaire, le conseil scolaire a collaboré avec l'architecte pour condenser la superficie au sol en réduisant la taille des classes par rapport à la référence du Ministère en matière de taille des classes. De plus, le conseil scolaire a conclu un partenariat avec la ville de Thunder Bay et d'autres organismes pour réaliser des économies de coûts au moyen pratiques comme l'utilisation partagée du stationnement des écoles.

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité directeur de conception des installations (auquel siègent des représentants du service des finances, du fonctionnement des écoles, de la planification, ainsi que des directrices et des directeurs d'écoles et des chefs de service scolaire) afin de trouver des possibilités de coopération et de coordination entre les programmes. Le comité sollicite aussi des commentaires de la collectivité par des consultations publiques, des consultants en matière de gestion de l'énergie et divers comités consultatifs (CCED, le comité consultatif pour l'éducation des Autochtones, le conseil des présidentes et des présidents de conseils d'écoles, etc.). Le conseil scolaire approuve la conception de l'école, le processus de DDP et le début de la construction de l'école.

### **Surveillance et rapports sur le progrès des projets de construction**

Le conseil scolaire a engagé un gestionnaire de projet sur contrat qui a comme tâche de gérer les projets de construction actuels. Un comité directeur, auquel siège la surintendante des affaires, ainsi que des représentants des services des achats, des programmes scolaires, des services aux écoles et de la planification, se rencontre périodiquement afin d'examiner la progression du projet. L'architecte est aussi présent à ces rencontres.

Les projets de construction font l'objet d'un suivi interne, effectué à l'aide de feuilles de calcul et du système des finances. Les factures de l'entrepreneur général sont approuvées par l'architecte et autorisées par le gestionnaire de projets et le directeur des services des immobilisations. Le service des achats vérifie la conformité des factures avant d'effectuer les paiements.

Le gestionnaire du projet présente des mises à jour et des mémos périodiques au conseil scolaire sur la progression de la construction. Un montant d'environ 5 % est inclus au contrat afin de couvrir les imprévus dus aux changements. Le comité directeur doit approuver les bons de changement, qui sont ensuite validés par le chef du projet.

### **Conserver les fournisseurs de services professionnels actuellement approuvés**

En raison de la diminution de l'effectif, le conseil scolaire ne prévoit pas construire un grand nombre d'écoles. Pour cette raison, il ne conserve pas de liste d'architectes approuvés ou de fournisseurs de services connexes. Il fait une demande de soumission de services d'architecte pour chaque projet selon les besoins.

## **Annexe**

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

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

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

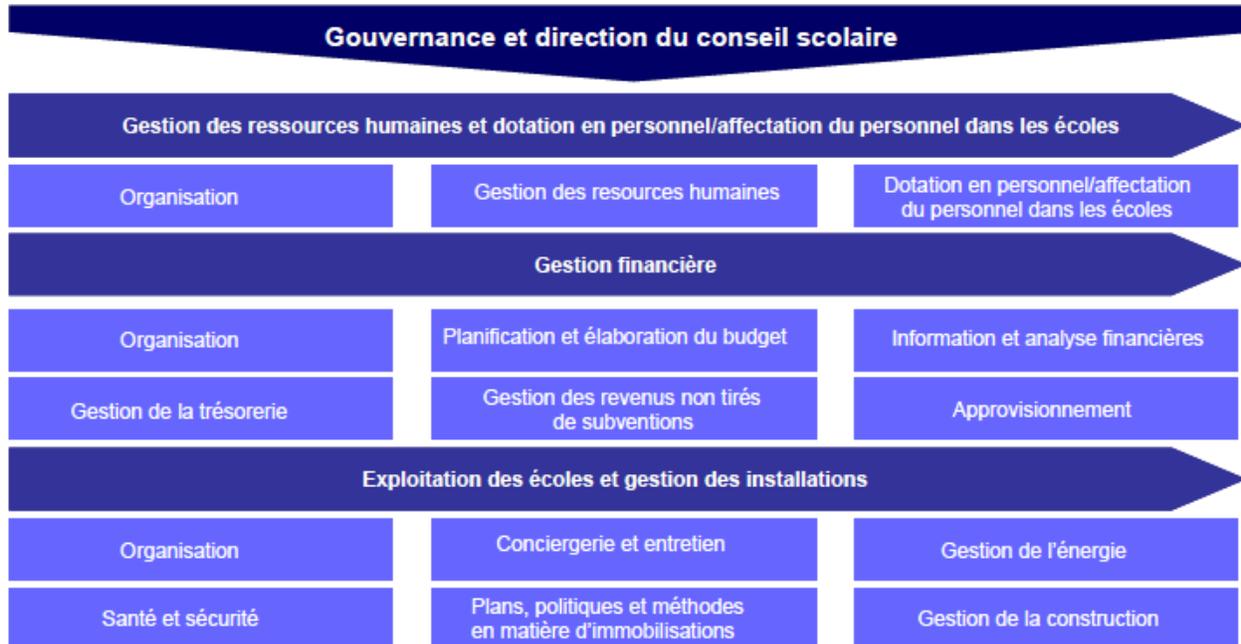
En tenant compte des caractéristiques propres à chaque conseil scolaire de district (CSD), les examens opérationnels visent en particulier à :

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

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

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

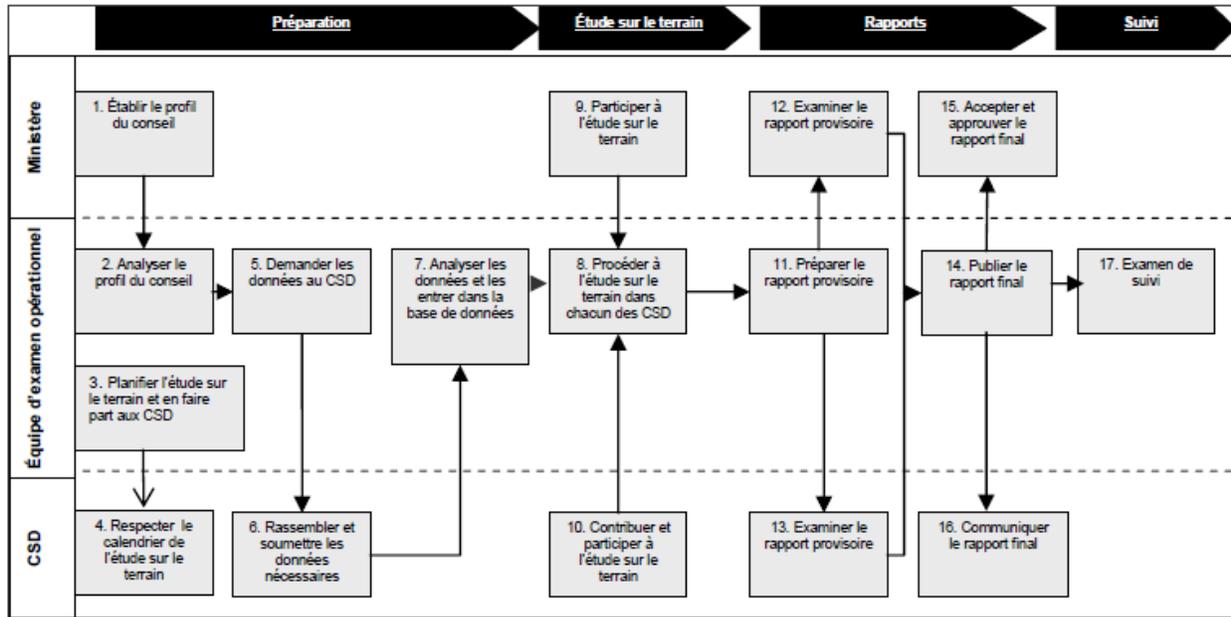
Chaque processus a été examiné en fonction des activités et de l'adoption des pratiques exemplaires du secteur, y compris la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les soutient.



### Aperçu de la démarche d'examen opérationnel

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

Les observations et les évaluations de l'Équipe d'examen opérationnel se fondent sur un ensemble préétabli de pratiques exemplaires pour chaque domaine fonctionnel. Les examens effectués sur le terrain permettent à l'équipe de valider les données fournies par le Ministère et le conseil scolaire, d'avoir une meilleure compréhension des conditions environnementales et de permettre à l'équipe d'examiner le matériel qui appuie l'existence de pratiques exemplaires.



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

### Étape : Planification et analyse initiales

Activité clé	Description
Fournir le profil du conseil scolaire	Le Ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée à l'intention du Ministère qui permettra de fournir le profil de chaque conseil scolaire.
Analyser le profil du conseil scolaire	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examinera le profil du conseil pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cela permettra de relever des questions particulières ou de cerner les domaines sur lesquels se concentrera l'examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil scolaire	Le Ministère et l'Équipe d'examen opérationnel établiront pour l'examen un calendrier trimestriel qui sera communiqué aux conseils scolaires avant le début du trimestre en question.
Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain	Les conseils scolaires devront respecter le calendrier de l'examen opérationnel. Le Ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des contraintes des conseils à ce sujet.
Demander les données au conseil scolaire	Avant le début de l'étude sur le terrain, on fera une demande de données afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et les autres éléments pour chacun des domaines visés. L'Équipe d'examen utilisera ces données pour mieux comprendre le conseil avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.
Rassembler et présenter les données nécessaires	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil scolaire rassemblera les données demandées. On prévoit que les conseils

Activité clé	Description
	disposeront d'au moins trois semaines pour ce faire avant le début de l'étude sur le terrain.
Analyser les renseignements obtenus et les entrer dans la base de données	L'Équipe d'examen analysera les données fournies par chacun des conseils, calculera s'il y a lieu les indicateurs de rendement clés et ajoutera les résultats à une base de données sectorielle qui servira à comparer les résultats de chaque conseil.

### Étape : Examen sur le terrain

Activité clé	Description
Procéder à l'étude sur le terrain avec le CSD	On procédera à l'étude sur le terrain de chacun des conseils en suivant le calendrier d'examen convenu précédemment. L'étude sur le terrain devrait prendre de cinq à quinze jours selon la taille du conseil scolaire.
Participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du Ministère aidera l'Équipe d'examen à mener l'étude sur le terrain de façon à assurer la continuité et le transfert de connaissances relativement aux activités du conseil et à transmettre, dès le départ, les données nécessaires.
Contribuer et participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du conseil scolaire contribuera et participera à l'étude sur le terrain. Le nombre de participants variera en fonction de la taille du conseil.

### Étape : Préparer le rapport final

Activité clé	Description
Examiner le rapport provisoire	En fonction des résultats de l'étude sur le terrain et de l'analyse des données, l'Équipe d'examen opérationnel rédigera un rapport provisoire. Celui-ci contiendra un sommaire des conclusions et, le cas échéant, des recommandations visant à améliorer la situation.
Préparer le rapport provisoire	Le Ministère examinera le rapport provisoire et fera part de ses observations à l'Équipe d'examen.

### Étape : Examiner le rapport du conseil

Activité clé	Description
Examiner le rapport provisoire	L'Équipe d'examen rencontrera les cadres supérieurs du conseil pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.

### Étape : Rapport final

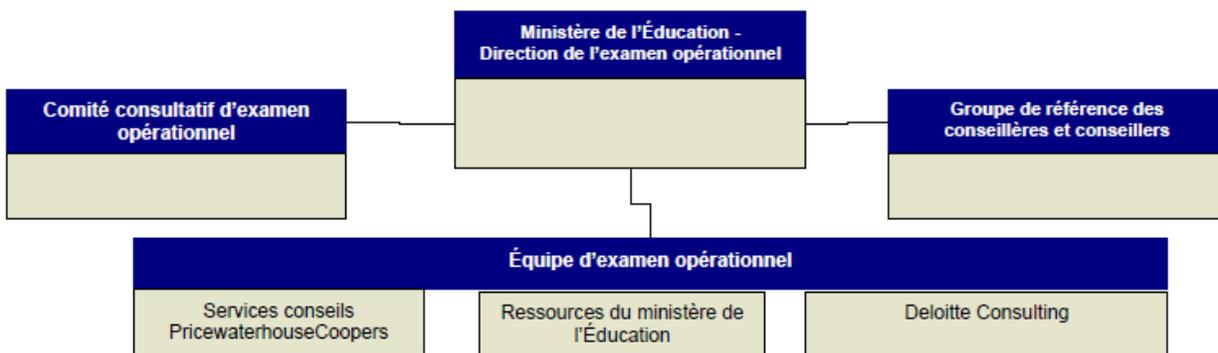
Activité clé	Description
Publier le rapport final	L'Équipe d'examen incorporera les observations du Ministère et du conseil dans la version finale du rapport.

Activité clé	Description
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final sera remis au Ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le Ministère remettra le rapport final au conseil scolaire.
Examen de suivi	De six à douze mois après la présentation du rapport final, l'Équipe d'examen effectuera un examen de suivi. Ce dernier servira à déterminer dans quelle mesure le conseil aura adopté et mis en œuvre les recommandations.

## 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 de conseils durant l'examen d'aspects précis des conseils scolaires.

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



## Limites de l'examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel du Lakehead District School Board. L'examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

## Annexe B : Résumé des recommandations

### Gouvernance et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	La direction et le conseil scolaire reconnaissent qu'un plan stratégique pluriannuel (de trois à cinq ans) permet d'établir l'orientation du conseil scolaire et de déterminer les objectifs et les priorités du plan de fonctionnement. Ils ont récemment commencé l'élaboration d'une orientation stratégique à long terme visant à exprimer la vision du conseil scolaire. Ce processus intégrera les commentaires des différentes parties intéressées. Les cadres supérieurs et le conseil scolaire devraient poursuivre l'élaboration de cette importante initiative.
2.	Le plan d'action élaboré par le conseil exécutif devrait détailler davantage les objectifs, les échéances et l'attribution des responsabilités. Cette opération faciliterait la planification des services et permettrait au directeur d'harmoniser son rapport annuel aux résultats.
3.	Le directeur de l'éducation et le conseil scolaire devraient élaborer un document qui définirait les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que ceux du directeur de l'éducation. Ce document permettrait d'améliorer les bonnes relations de travail qui existent entre le conseil exécutif et les conseillères et conseillers scolaires.
4.	Un grand nombre de politiques affichées sur le site Web du conseil scolaire doivent être mises à jour. Le conseil scolaire a récemment adopté un nouveau processus selon lequel le comité chargé des politiques examine chaque politique tous les cinq ans. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette initiative et réviser ses politiques afin qu'elles soient à jour.

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

N°	Recommandations
5.	Le plan du service des RH devrait être amélioré pour comprendre les échéances et les responsabilités désignées. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
6.	Les organigrammes du service des RH devraient être affichés sur le site Web du conseil scolaire afin que le public y ait accès.
7.	Le directeur et le conseil exécutif devraient réviser leurs processus, rôles et responsabilités actuels en matière de RH afin de déterminer si la fonction de RH relevant d'un seul portefeuille satisferait mieux les besoins du conseil scolaire.
8.	Le service des RH élabore actuellement un processus d'examen du rendement de son personnel de conciergerie. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette importante initiative afin d'assurer l'uniformité, l'intégration et la transparence de tous les processus d'évaluation du personnel non enseignant.
9.	Le service devrait élaborer un programme complet de gestion des présences, y compris les politiques et procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et

N°	Recommandations
	structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
10.	La direction devrait élaborer un plan officiel visant à mener des sondages périodiques auprès des employés ainsi que des entrevues de fin d'emploi. Ces mesures permettront de communiquer avec le personnel et fourniront de l'information concernant les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.

## Gestion financière

N°	Recommandations
11.	Le plan du service des finances devrait être amélioré pour comprendre les échéances, les résultats prévus et les responsabilités désignées. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
12.	Le service des finances devrait préparer un modèle officiel de flux de trésorerie qui lui permettrait de prévoir et de surveiller les rentrées et sorties d'argent du conseil scolaire. Ce modèle permettrait au conseil scolaire d'utiliser sa marge de crédit au minimum et de moins dépendre de la banque pour surveiller ses besoins en argent. Il permettrait au conseil scolaire d'optimiser ses revenus de placement et de minimiser les frais d'intérêts.
13.	Le service des finances devrait revoir sa politique d'achat et ses procédures relatives à l'examen des activités d'achat et à l'approbation des limites. De cette façon, le service s'assurerait que sa politique et ses procédures respectent les besoins du conseil scolaire et qu'ils s'harmonisent à ceux d'autres conseils scolaires. La direction devrait aussi exiger l'affichage des soumissions et des demandes de proposition qui dépassent 25 000 \$ sur les babillards électroniques appropriés.
14.	Le conseil scolaire devrait réviser sa politique et ses procédures actuelles d'utilisation et de distribution de cartes de crédit professionnelles.
15.	La direction devrait évaluer la possibilité d'utiliser des cartes d'achat pour les petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs que le service de la comptabilité doit traiter. À cet effet, elle devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses relatives aux bons de commande afin de déterminer les limites optimales qui permettraient de garder le contrôle sur le budget tout en gérant le nombre de factures.
16.	Le personnel des finances devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs concernés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
17.	Le service organisationnel et des immobilisations devrait élaborer un plan de fonctionnement annuel, désigner des responsables chargés de ce plan et préparer un échéancier connexe. Ce plan permettra au service de définir des responsabilités claires, de mettre en place des indicateurs de rendement et d'effectuer le suivi du progrès des priorités et des objectifs définis ainsi que de produire des rapports sur cette progression tout au long de l'année.

N°	Recommandations
18.	La direction devrait créer un plan pluriannuel de trois à cinq ans des travaux d'entretien préventif des installations qui comprendrait le financement disponible pour l'appuyer. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
19.	La direction devrait déterminer s'il serait plus rentable de mettre en place un nouveau système de bons de travail permettant de simplifier la gestion, la répartition, le suivi et la production de rapports des bons de travail de réfection des installations et d'entretien général.
18.	Le conseil scolaire devrait continuer à étendre ses initiatives en matière de gestion de l'énergie déjà en place. Il devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de la consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie et de production de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au conseil exécutif ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.
19.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.
20.	Dans le cadre de la planification de la conservation de l'énergie, la direction devrait examiner s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.