

**Ministère de l'Éducation**

# **Rapport d'examen opérationnel Near North District School Board**

**Décembre 2008**

## Table of Contents

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction.....	1
Gouvernance et administration du conseil scolaire .....	2
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	3
Recommandations :.....	5
Gestion financière.....	6
Recommandations :.....	7
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	8
Recommandations :.....	10
<b>1. Contexte et aperçu.....</b>	<b>12</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	12
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	12
1.3 Rendement des élèves .....	13
1.4 Sommaire financier .....	13
1.5 Principales statistiques: Near North DSB.....	15
<b>2. Gouvernance et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>17</b>
Établissement d'un modèle de gouvernance efficace.....	19
Définition de l'orientation stratégique et du plan annuel d'amélioration du conseil scolaire .....	20
Processus décisionnel .....	21
Structure organisationnelle et responsabilisation.....	22
Mobilisation des intervenants .....	23
Recommandations.....	24
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>25</b>
3.1 Organisation des ressources humaines.....	25
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	26
Structure organisationnelle et responsabilisation.....	27
Surveillance et communication des politiques .....	27
Recommandation :.....	28

3.2	Gestion des ressources humaines.....	28
	Recrutement de personnel.....	30
	Relations de travail .....	31
	Processus d'évaluation du rendement des employés .....	31
	Processus et programmes de gestion des présences .....	32
	Gestion des données sur les ressources humaines et la paie .....	33
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	34
	Suivi de la satisfaction du personnel.....	34
	Recommandations : .....	35
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	35
	Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles .....	37
	Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard.....	37
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement.....	38
<b>4.</b>	<b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>39</b>
4.1	Organisation des finances .....	39
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	40
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	41
	Surveillance et communication des politiques .....	41
	Recommandation : .....	42
4.2	Planification et élaboration du budget.....	42
	Processus d'établissement annuel du budget.....	43
	Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget.....	44
	Détermination des risques et des stratégies d'atténuation.....	45
4.3	Information et analyse financières .....	45
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière.....	46
	Responsabilité des rapports financiers intermédiaires.....	47
	Vérification .....	48
	Recommandations : .....	50
4.4	Gestion de la trésorerie.....	50
	Gestion de l'encaisse et des placements .....	51
	Gestion des fonds dans les écoles .....	52

4.5	Gestion des revenus non tirés de subventions .....	52
	Politiques, méthodes et plans de soutien aux revenus non tirés de subventions.....	53
	Procédures relatives à l'ensemble des revenus non tirés de subventions	54
	Recommandation : .....	54
4.6	Approvisionnement .....	54
	Politiques et méthodes d'approvisionnement.....	56
	Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition .....	57
	Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement.....	57
	Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles.....	58
	Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement .....	58
	Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité	58
	Recommandations : .....	58
<b>5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations .....</b>		<b>60</b>
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	60
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	62
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	62
	Surveillance et communication des politiques .....	63
	Recommandation : .....	63
5.2	Conciergerie et entretien.....	64
	Le modèle de dotation appuie les normes de nettoyage et les besoins d'entretien du conseil .....	65
	Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel.....	66
	Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité .....	67
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	67
	Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien .....	68
	Recommandations : .....	68
5.3	Gestion de l'énergie .....	69
	Plan de gestion de l'énergie.....	70

	Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard.....	71
	Recommandations : .....	72
5.4	Santé et sécurité.....	72
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de sécurité .....	73
5.5	Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations .....	75
	Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels .....	76
	Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations.....	77
5.6	Gestion de la construction .....	78
	Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations .....	79
	Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard.....	79
	Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés .....	80
<b>Annexes</b>	.....	<b>81</b>
	Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel.....	81
	Objectifs de l'examen opérationnel .....	81
	Portée de l'examen opérationnel .....	81
	Aperçu de la démarche d'examen opérationnel.....	82
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	85
	Limites de l'examen .....	86
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	87

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Near North District School Board réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 14 octobre 2008, a duré quatre jours.

## Introduction

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

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

L'Équipe d'examen opérationnel a constaté que le conseil scolaire avait adopté un nombre important de pratiques exemplaires dans tous les domaines fonctionnels étudiés. Les résultats du rendement des élèves rapportés par le conseil scolaire offrent des possibilités d'amélioration, particulièrement en lecture, en écriture et en mathématiques, en troisième et sixième années. Les résultats dans ces domaines sont inférieurs aux moyennes provinciales. Le conseil scolaire accorde une attention continue au rendement des élèves, ce qui lui permettra de tirer profit de ces possibilités.

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

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

Le modèle de gouvernance du conseil scolaire établit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. Les conseillères et les conseillers scolaires énoncent les orientations du conseil scolaire, établissent les politiques et prennent les décisions stratégiques. L'administration principale met les politiques en œuvre, appuie le processus décisionnel et gère les activités.

Le conseil examine ses politiques selon le cycle établi. Toutefois, la direction a indiqué qu'en pratique, certaines politiques ne sont mises à jour qu'au besoin. La direction a examiné toutes les procédures et directives administratives au cours des cinq dernières années.

Le conseil compte neuf conseillères et conseillers scolaires. L'administration principale comprend la directrice de l'éducation et cinq surintendants.

La relation de travail entre la directrice et les conseillères et les conseillers scolaires est positive. Les rôles et les responsabilités de la directrice sont clairement définis et bien documentés. Cette relation de travail positive aide le conseil scolaire à mettre en place des processus décisionnels efficaces afin d'atteindre les objectifs de rendement des élèves et de rendement opérationnel.

Le conseil et l'administration principale se livrent à des activités de planification comportant trois volets : le plan stratégique, le plan d'amélioration du conseil scolaire et les plans de service. La directrice de l'éducation a lancé un processus de planification stratégique en septembre 2007, dont la fin est prévue en septembre 2009. Entre-temps, la directrice a déterminé trois domaines d'intérêt stratégiques : le rendement des élèves, la gestion budgétaire et le perfectionnement du personnel. La direction est en voie de mettre la dernière main au plan stratégique du conseil scolaire.

La direction prépare en outre un plan annuel d'amélioration du conseil scolaire qui porte sur les priorités et les initiatives en matière d'enseignement. Le plan d'amélioration du conseil scolaire s'intéresse à trois domaines clés : la littératie (de la maternelle à la huitième année), la numératie (de la maternelle à la sixième année) ainsi que la réussite des élèves et les cheminements ou les transitions concernant les niveaux intermédiaire ou secondaire. Le plan d'amélioration du conseil scolaire comprend des objectifs et des buts précis en ce qui a trait au programme d'enseignement. La directrice présente au conseil un rapport annuel sur les réalisations liées au plan. Les services non liés à l'enseignement n'ont pas été inclus dans le plan d'amélioration du conseil scolaire.

La direction n'a pas préparé de plans annuels de service offrant un mécanisme permettant de faire le suivi de tâches précises au sein des services, de les surveiller et

d'en faire rapport. La direction a souligné qu'au moment où le processus de planification stratégique du conseil scolaire sera terminé, soit d'ici septembre 2009, chaque service préparera son propre plan annuel qui sera harmonisé avec l'orientation stratégique générale du conseil.

La direction reconnaît la nécessité de planifier les départs à la retraite à venir au sein de la haute direction, à court et à moyen terme. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas défini de plan officiel de relève pour l'équipe de l'administration principale.

### **Recommandations :**

- La direction devrait continuer d'élaborer le plan stratégique du conseil afin d'offrir un cadre de planification annuelle.
- L'administration principale devrait préparer des plans annuels d'amélioration pour les services non liés à l'enseignement et les intégrer au plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan d'amélioration du conseil scolaire devrait s'harmoniser avec le plan stratégique pluriannuel du conseil et comporter des objectifs qui sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns. Cela aidera l'administration principale et le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et fournira le soutien nécessaire à la préparation des rapports sur les réalisations du conseil scolaire.
- Le conseil devrait améliorer la conformité à son cycle d'examen des politiques. À tout le moins, la direction devrait également indiquer la date du dernier examen ou de la dernière révision de l'ensemble des politiques pour en démontrer la conformité. Elle devrait en outre établir un calendrier d'examen prédéfini relativement à ses directives administratives.
- La directrice, en consultation avec les cadres supérieurs, devrait élaborer un programme officiel de relève afin de gérer les départs à la retraite et les départs volontaires des membres de la haute direction.

### **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 :

- La structure organisationnelle et la gestion qui appuient les RH contribuent aux réalisations du Service. Le Service a clairement défini les rôles et les responsabilités ainsi que les relations hiérarchiques internes. L'organisation du Service des RH est accessible sur le site Web du conseil scolaire.

- Le Service des RH a élaboré et documenté des directives administratives détaillées relatives à l'embauche et au recrutement de personnel. Le processus d'embauche de tous les groupes d'employés est centralisé au Service des RH et le conseil approuve toutes les nouvelles embauches.
- La direction a adopté des directives administratives concernant l'évaluation du rendement de tous les employés du conseil scolaire.
- La direction met actuellement en œuvre un programme complet favorisant l'assiduité, qui comprend trois volets distincts : le soutien aux personnes handicapées, le mieux-être et le soutien à l'assiduité.
- La direction a réalisé un sondage en ligne sur la satisfaction des employés. Le conseil scolaire a récemment lancé une enquête sur la satisfaction du personnel afin de faciliter le processus de planification stratégique.
- Le Service des RH a préparé des directives administratives détaillées portant sur l'ensemble des besoins en personnel et l'affectation de ce dernier. Ces directives reposent sur les prévisions touchant l'effectif, les besoins des élèves, les exigences quant à la taille des classes et la conformité aux conventions collectives (y compris le temps accordé pour la préparation).
- Au cours de l'année scolaire, le Service des RH effectue des comparaisons périodiques du plan original approuvé d'affectation du personnel, prévu au budget, par rapport à l'affectation réelle. La direction surveille périodiquement l'affectation du personnel et la répartition du budget.

La planification annuelle non officielle du Service des RH comprend une séance de réflexion à l'automne et une séance de mise à jour au printemps afin d'examiner les progrès réalisés et de fixer les objectifs de l'année à venir. Le Service n'a pas de plan annuel officiel décrivant ses objectifs et ses priorités.

Le Service des RH met actuellement l'accent sur l'élaboration des volets de bien-être et de soutien à l'assiduité du programme complet de gestion de l'assiduité du conseil scolaire. La direction a embauché des conseillers qui l'aident à établir des procédures et des directives administratives. Au moment de l'examen opérationnel, la direction ne disposait pas de données suffisantes pour faire le suivi de l'assiduité et établir une base de comparaison avec d'autres conseils. La direction reconnaît l'importance de tenir à jour une base de données précise en matière de soutien de l'assiduité. Elle est d'avis que la mise en œuvre des logiciels « Smart Find » et « Parklane » améliorera la qualité des données ainsi que la présentation de rapports et permettra d'analyser les données sur l'assiduité.

Afin de s'assurer que tous les employés admissibles aux avantages sociaux sont inscrits dans les dossiers des compagnies d'assurances, le Service des RH compare et confirme périodiquement toutes ses données sur les avantages sociaux auprès du Service de la paie et des assureurs externes. Toutefois, la direction n'effectue pas de vérifications indépendantes de la conformité de l'assureur du conseil scolaire.

Le Service des RH ne mène pas d'enquêtes auprès des employés à leur départ. Les renseignements obtenus dans le cadre d'entrevues de départ s'ajouteraient à ceux des sondages existants sur la satisfaction.

Les procédures de la direction en matière de discipline tiennent compte des problèmes de harcèlement. Au moment de l'examen opérationnel, la direction achevait l'élaboration de procédures officielles en matière de discipline tenant compte d'autres aspects du comportement concernant l'ensemble du personnel enseignant et non enseignant.

### **Recommandations :**

- Le Service des RH devrait préparer un plan annuel harmonisé avec le plan stratégique du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des mesures et des cibles de rendement relatives à des priorités et à des objectifs précis afin de compléter le rapport annuel faisant état des réalisations. Cela aidera le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et soutiendra la préparation des rapports sur les réalisations du Service.
- La direction des RH devrait donner suite à ses projets de publication de directives administratives concernant les problèmes de discipline et offrir une formation visant la sensibilisation de l'ensemble du personnel.
- Le Service des RH devrait donner suite à ses projets (approuvés par le conseil exécutif) d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme officiel favorisant l'assiduité, en tenant compte de l'avis des conseillers externes.
- Le Service des RH devrait donner suite à ses projets de mise en œuvre d'un système de gestion de l'information facilitant le contrôle des données sur l'assiduité. Cela permettra également de procéder officiellement à une analyse et à une évaluation des tendances.
- La direction des RH devrait périodiquement effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. ③ Le Service des RH devrait examiner la possibilité de mener des entrevues de départ.

## Gestion financière

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

- Le processus budgétaire annuel est transparent et clairement communiqué et intègre les observations de tous les principaux intervenants.
- Le Service des finances a créé une fonction officielle de vérification interne.
- La direction a élaboré des directives administratives comptables relatives aux fonds des écoles ne provenant pas du conseil scolaire. Elles énoncent les principes de responsabilisation en ce qui a trait aux fonds des écoles, définissent les divers types de fonds et présentent les règles et les procédures de base que doivent suivre les écoles.
- Les directives relatives à l'approvisionnement prévoient des niveaux appropriés d'autorisation correspondant aux postes et aux rôles. La surveillance de la conformité est assurée par les chefs de service.
- Il existe des directives administratives clairement communiquées relativement à l'utilisation de la carte d'achat, à propos de laquelle le Service des finances fournit des renseignements supplémentaires aux utilisateurs.

Bien que le Service définisse ses priorités et ses échéanciers annuels dans le cadre des réunions régulières du conseil exécutif, ce processus entraîne habituellement la préparation d'une liste de vérification des tâches à accomplir. Le Service des finances devrait mettre en place un plan de service annuel officiel décrivant ses objectifs et ses priorités, qui concorde avec l'orientation stratégique du conseil.

La présentation des rapports financiers intermédiaires respecte les normes adéquates en matière de production de rapports financiers. Toutefois, les explications visant à déterminer si le pourcentage dépensé à ce jour correspond aux attentes pour la période visée ne sont souvent fournies qu'oralement au cours des réunions du conseil.

Le conseil a mis en place un comité de vérification composé de cinq conseillères et conseillers scolaires, qui se réunissent au moins trois fois par an. Aucun membre externe ne siège au comité de vérification. La direction reconnaît que le mandat du comité de vérification devrait être clarifié et communiqué au conseil afin d'en assurer le fonctionnement efficace.

La direction a élaboré une charte et un mandat de vérification interne officiels. Le conseil scolaire n'a pas encore élaboré de plan pluriannuel de vérification interne. La direction reconnaît la nécessité de mettre en place un plan pluriannuel à l'interne afin

d'améliorer les mécanismes de contrôle internes du conseil scolaire et de s'assurer que l'ensemble du personnel respecte les politiques approuvées par les conseillères et les conseillers scolaires. La direction a établi un échéancier concernant l'élaboration du plan.

La direction a fait preuve de prudence au moment de préparer son plan de financement des immobilisations et n'a contracté aucune dette à long terme en vue de financer les projets d'immobilisations prévus. Le conseil scolaire avait un projet d'immobilisations, à l'égard duquel il n'avait pris aucun engagement, dans le but de remplacer une école secondaire dans le cadre du programme de subventions Coûts de réparation prohibitifs. La direction a indiqué que le conseil scolaire ne prendra pas d'engagement relativement à cette nouvelle construction jusqu'à ce que le financement soit approuvé par le ministère.

Le personnel des finances a mis en œuvre un processus de triple rapprochement entre le bon de commande, le reçu ou la facture et le paiement.

La direction reconnaît la nécessité de mettre en place un processus automatisé de rapprochement utilisant la capacité du système financier actuel. La direction n'a pas mis en œuvre d'interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements.

Actuellement, le conseil n'utilise généralement pas de systèmes électroniques de paiement avec ses fournisseurs ou les utilisateurs communautaires des installations scolaires, mais en reconnaît les avantages, tant du point de vue de l'efficacité que de celui des risques.

### **Recommandations :**

- Le Service des finances devrait élaborer un plan annuel qui comprend des mesures et des cibles de rendement relativement à ses propres priorités et objectifs annuels et terminer le rapport annuel faisant état des réalisations. Cela aidera le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et soutiendra la préparation des rapports sur les réalisations du Service.
- Les rapports financiers intermédiaires présentés à la direction et au conseil sont complets en ce qui a trait à l'analyse et aux détails fournis. Ils devraient comprendre en outre le niveau de dépenses prévu pour chaque catégorie en fonction des données historiques ou, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, du nombre d'employés et des paies traitées à ce jour.

- La composition du comité de vérification devrait être élargie afin d'inclure deux membres externes ayant l'expérience et les titres professionnels appropriés leur permettant d'agir comme conseillers et de contribuer à l'efficacité du comité.
- La direction devrait concrétiser son intention de préparer un plan pluriannuel de vérification interne. Ce plan devrait respecter le mandat du vérificateur interne, qui est décrit dans la charte sur la vérification interne.
- La direction devrait envisager la mise en œuvre d'un système électronique de paiement et d'inscription pour ses programmes de formation continue et d'utilisation communautaire des installations. Ce faisant, elle devrait examiner les solutions électroniques existantes déjà mises en place par plusieurs autres conseils scolaires.
- La direction devrait déterminer la faisabilité et les exigences de mise en œuvre d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements.
- La direction devrait envisager la mise en place d'un processus automatisé de triple rapprochement utilisant la capacité du système financier actuel.
- Le personnel des finances devrait maximiser l'utilisation des paiements par transfert électronique de fonds (TEF) afin d'accroître l'efficacité et de réduire au minimum le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

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

Le Service des installations a mis en œuvre un certain nombre de pratiques exemplaires dans l'exécution de ses activités de conciergerie et d'entretien. Il convient de souligner les principales pratiques suivantes :

- Avec la collaboration du Service des RH, une 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.
- La direction a élaboré des procédures adéquates en matière de santé et de sécurité afin d'assurer la conformité aux exigences légales dans ce domaine.
- Le conseil scolaire a préparé son plan d'immobilisations décennal et l'a soumis au ministère par l'entremise du site Web du ministère sur le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Ce plan fait état des besoins du conseil scolaire

en matière d'immobilisations et de réfection des installations au cours des 10 prochaines années.

- La direction tient à jour des prévisions détaillées de financement des projets d'immobilisations proposés et faisant l'objet d'un engagement, en se servant du modèle ministériel de financement des immobilisations. La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports annuels dans le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS).
- Le personnel responsable des installations utilise actuellement le système ReCAPP comme outil de suivi des projets admissibles à l'Allocation pour la réfection des écoles et au financement « Lieux propices à l'apprentissage ». La base de données ReCAPP est mise à jour au moins deux fois par an.

Le Service des installations établit ses priorités et ses échéanciers principalement dans le cadre des réunions régulières du conseil exécutif. Le service n'a pas de plan d'activités annuel officiel énonçant des priorités et des objectifs précis.

Le Service des installations dispose d'une liste de projets prioritaires de réfection des installations que la direction examine et qu'il met en œuvre au cours de l'année scolaire. La direction a déterminé que l'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien et la définition de normes de nettoyage constituaient deux priorités à court terme.

Le conseil scolaire n'a pas élaboré de normes écrites officielles de nettoyage. La direction a indiqué que la préparation de telles normes constitue l'une des priorités immédiates du Service des installations. Les normes de nettoyage devraient permettre à la direction de surveiller et de gérer les niveaux de propreté ainsi que de produire des rapports à cet égard de façon régulière.

Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie du conseil scolaire se fonde entièrement sur la superficie des installations. Ce modèle offre une méthode de base de déploiement des ressources de conciergerie dans les installations du conseil scolaire. Toutefois, il arrive souvent que les conseils scolaires à l'échelle du secteur incluent d'autres facteurs dans le modèle d'affectation du personnel de conciergerie. Ces facteurs comprennent le nombre d'enseignants et d'élèves par école, le nombre de pièces utilisées et le nombre d'accessoires de plomberie.

La direction a établi des directives administratives concernant le prêt au personnel de matériel appartenant au conseil scolaire. Toutefois, le Service des installations ne tient pas d'inventaire officiel des principaux matériels de nettoyage et d'entretien.

Le Service des installations fait manuellement le suivi des bons de travail d'entretien et de conciergerie au moyen d'un système fondé sur des documents papier. La direction reconnaît que le processus actuel de bons de travail papier n'est pas optimal. Au

moment de l'examen opérationnel, le Service des installations travaillait à l'élaboration d'un système électronique de surveillance et de suivi de tous les bons de travail.

Le directeur des installations surveille l'achat de fournitures de nettoyage et d'entretien, en fonction du budget alloué. Le Service des installations a embauché des conseillers externes afin d'évaluer le coût et l'utilisation des fournitures de conciergerie. La direction a souligné que cela permettra d'assurer l'efficacité de l'approvisionnement afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle.

Dans le passé, le personnel désigné du Service des installations faisait chaque mois le suivi de la consommation d'électricité des écoles. Toutefois, en raison de ressources limitées, le service ne prépare plus de rapports sur la consommation.

### **Recommandations :**

- Le Service des installations devrait procéder à l'élaboration d'un plan annuel qui comprend des mesures et des cibles de rendement relativement à ses propres priorités et objectifs annuels et terminer le rapport annuel faisant état des réalisations. Cela aidera le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et soutiendra la préparation des rapports sur les réalisations du Service.
- Le conseil scolaire devrait donner suite à son initiative d'élaboration de normes de nettoyage. La direction devrait assurer la mise en œuvre efficace de ces normes par le biais de visites périodiques des établissements et la tenue d'un registre d'examen adéquat.
- La direction devrait envisager l'examen de sa formule d'affectation du personnel de conciergerie et inclure d'autres facteurs qui pourraient avoir une incidence sur les résultats de l'affectation. Ces facteurs devraient être examinés et rajustés chaque année afin de tenir compte des changements survenus en cours d'année. La formule devrait également prendre en compte toute exigence réglementaire ou ministérielle.
- La direction devrait préparer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection comprenant le financement disponible pour appuyer ce plan. Cela permettrait à l'administration principale, au conseil et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.
- La direction devrait faire l'inventaire du matériel principal qu'utilise le personnel d'entretien et de conciergerie. Les gens de métier pourraient collaborer avec leurs superviseurs afin de dresser un inventaire de leurs propres outils. Ces mesures permettraient d'accroître la confiance de la direction à l'égard de la

responsabilité des employés concernant l'utilisation des biens du conseil scolaire.

- En fonction de l'évaluation des coûts et de l'utilisation des fournitures de conciergerie, la direction devrait élaborer des normes communes plus poussées afin d'assurer un approvisionnement efficient.
- La direction devrait envisager d'effectuer une analyse de rentabilisation afin de mettre en œuvre un système automatisé (électronique) de bons de travail en vue de rationaliser la gestion, la répartition, le suivi et les coûts des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations, et d'en faire rapport.
- Le conseil scolaire devrait penser à établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et correspondant à l'orientation stratégique du conseil.
- La direction devrait sérieusement envisager le retour à la pratique d'enregistrement et de suivi des données sur la consommation d'énergie et des dépenses énergétiques des installations.
- Le conseil scolaire devrait explorer des façons de regrouper toutes les factures de services publics pour l'ensemble de ses installations. Cela permettra à la direction de mieux surveiller les habitudes de consommation d'énergie et d'en faire le suivi, en plus de présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées.

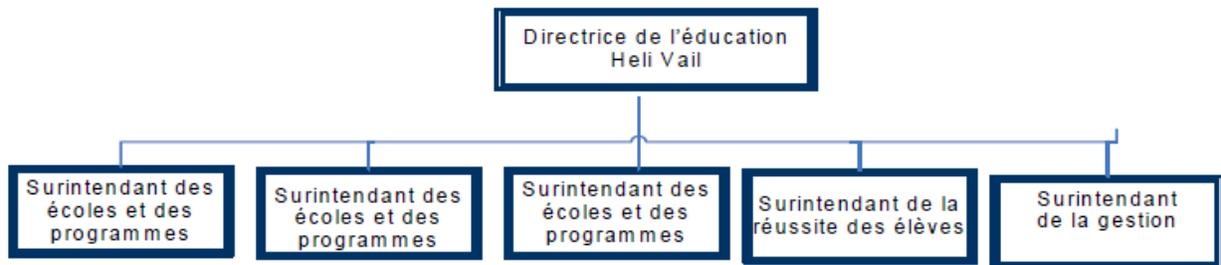
## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Near North District School Board offre des services d'enseignement à plus de 11 000 élèves dans 43 écoles élémentaires et secondaires. Ces écoles sont situées dans de nombreuses petites villes et collectivités couvrant un grand territoire dans le Nord-Ouest de l'Ontario. Le grand territoire du conseil scolaire exige de nombreux déplacements de la part des conseillères et des conseillers scolaires, de l'administration principale et de certains membres du personnel. Le conseil scolaire a ses bureaux à deux endroits, dans les municipalités de North Bay et de Parry Sound.

L'effectif du conseil scolaire a diminué d'environ 2 400 élèves entre 2002-2003 et 2008-2009 (prévisions), soit 18,3 %. La baisse a été d'environ 23,2 % dans les écoles primaires et de 9,5 % dans les écoles secondaires. On s'attend à ce que cette tendance se maintienne au cours des prochaines années. Le conseil scolaire a élaboré un plan d'immobilisations décennal qui tient compte des répercussions de ses problèmes de capacité sur la prestation des programmes et les installations scolaires.

Voici la composition de l'administration principale (conseil exécutif) du conseil scolaire :



### 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La directrice de l'éducation a lancé un processus de planification stratégique en septembre 2007, dont la fin est prévue en septembre 2009. Le plan énoncera l'orientation stratégique et les priorités à long terme du conseil scolaire. Entre-temps, le plan stratégique a déterminé trois domaines d'intérêt : le rendement des élèves, la gestion budgétaire et le perfectionnement du personnel. La direction est en voie de mettre la dernière main au plan stratégique du conseil scolaire.

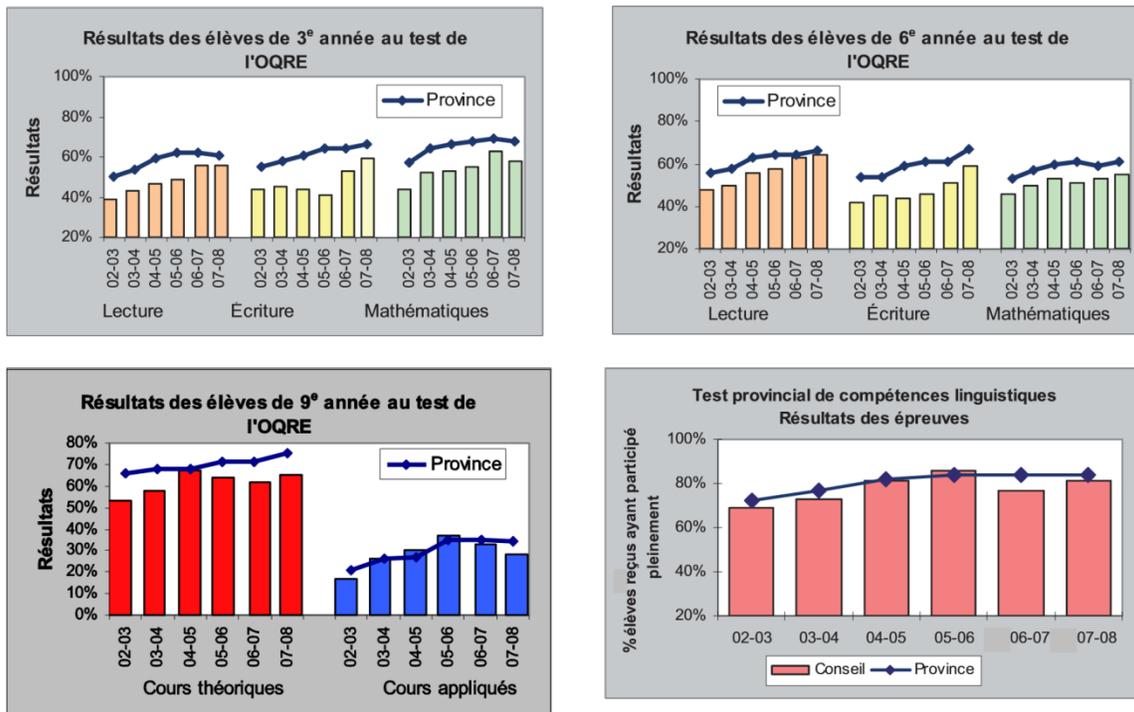
La direction prépare un plan annuel d'amélioration du conseil scolaire qui porte sur les priorités et les initiatives de ce dernier en matière d'enseignement. Le plan d'amélioration du conseil scolaire s'intéresse à trois domaines clés, soit la littératie (de la maternelle à la huitième année), la numératie (de la maternelle à la sixième année) ainsi que les cheminements ou les transitions concernant les niveaux intermédiaire ou secondaire.

### 1.3 Rendement des élèves

Depuis 2002-2003, les élèves du conseil scolaire ont amélioré de façon constante la plupart de leurs résultats, selon les tests de l'OQRE. Toutefois, les résultats ont démontré que les notes des élèves de troisième et de sixième année en lecture, en écriture et en mathématiques étaient inférieures aux moyennes provinciales.

Le conseil scolaire reconnaît que les résultats donnent place à amélioration et a pris des mesures en vue de les améliorer grâce aux stratégies et aux principaux domaines visés dans le plan d'amélioration du conseil de 2007-2008. La directrice de l'éducation a déterminé que l'augmentation du taux de réussite des élèves constituait la priorité du conseil scolaire en ce qui concerne l'administration principale. Les résultats de l'année la plus récente, particulièrement en troisième et en sixième années, indiquent que le conseil scolaire fait des progrès encourageants dans tous les domaines.

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



### 1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a réussi à tenir un budget équilibré au cours des dernières années. La direction a fait preuve de prudence au moment de préparer son plan de financement des immobilisations et n'a contracté aucune dette à long terme en vue de financer les projets d'immobilisations prévus. La direction a indiqué que le conseil scolaire ne

prendra pas d'engagement relativement à toute nouvelle construction jusqu'à ce que le financement soit approuvé par le ministère.

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

### Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Subventions générales	80 564 162 \$	78 857 884 \$	82 296 081 \$
Impôt local	38 127 880 \$	39 884 827 \$	39 657 129 \$
Revenus du conseil scolaire	4 978 277 \$	5 243 946 \$	2 575 071 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	3 950 812 \$	2 868 947 \$	258 174 \$
<b>Total des revenus (Annexe 9)</b>	<b>127 621 131 \$</b>	<b>126 855 604 \$</b>	<b>124 786 455 \$</b>

### Summary Financial Data (Dépenses )

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Dépenses de fonctionnement	120 948 882 \$	124 394 157 \$	121 213 898 \$
Dépenses d'immobilisations – Avant virements des réserves	7 291 806 \$	6 520 405 \$	4 184 143 \$
Virement vers (à partir de) la réserve	-619 552 \$	-4 058 955 \$	-619 689 \$
<b>Dépenses totales</b>	<b>127 621 136 \$</b>	<b>126 855 607 \$</b>	<b>124 778 352 \$</b>
<b>Excédent (déficit) en cours d'année</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>8 103 \$</b>

### Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Réserve pour fonds de caisse	5 911 008 \$	3 897 497 \$	1 474 783 \$
Divers	3 972 406 \$	1 735 001 \$	1 832 678 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	1 313 526 \$	1 722 476 \$	1 366 465 \$
<b>Total des fonds de réserve (Annexe 5)</b>	<b>11 196 940 \$</b>	<b>7 354 974 \$</b>	<b>4 673 926 \$</b>

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Réserve pour dépenses de classe	748 713 \$	841 646 \$	19 981 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	4 511 \$	4 693 \$	4 693 \$
Réserve pour produits d'aliénation – Bâtiments scolaires	560 073 \$	1 066 980 \$	1 065 040 \$
<b>Total des revenus reportés (Annexe 5.1)</b>	<b>1 313 297 \$</b>	<b>1 913 319 \$</b>	<b>1 089 714 \$</b>
<b>Total des réserves et des revenus reportés du conseil</b>	<b>12 510 237 \$</b>	<b>9 268 293 \$</b>	<b>5 763 640 \$</b>

### 1.5 Principales statistiques: Near North DSB

Le tableau qui suit présente les principales statistiques 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 un environnement d'exploitation particulier difficile.

#### 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	8 279	6 664
EQM de l'école de jour – secondaire	4 731	4 414
<b>Effectif total de l'école de jour</b>	<b>13 010</b>	<b>11 078</b>

#### Effectif des classes à l'élémentaire

Utilisation des écoles	2003-2004	2007-2008
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	34%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	56%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,5	24
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	50%	100%
Pourc. de classes à années multiples	30%	45%

## Personnel

Personnel	2003-2004	2007-2008
Enseignantes et enseignants	834	774
Aides-enseignantes et aides-enseignants	152	175
Autres personnes-ressources pour les élèves	95	195
Personnel administratif	58	47
Personnel de bureau	73	55
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	165	133
Autre personnel hors classe	56	45
<b>Total du personnel</b>	<b>1 433</b>	<b>1 424</b>
Rapport élèves-enseignant	1:9,0	1:6,4
<b>Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>1</sup></b>	<b>99.0</b>	<b>129.0</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux;</b>	<b>80,9 %</b>	<b>82,6 %</b>

## Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2007-2008
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	12 042 820 \$	16 704 244 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	13 043 688 \$	15 916 650 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>-1 000 868 \$</b>	<b>787 594 \$</b>

## Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2007-2008
Capacité totale (places)	17 237	16 651
Pourc. de capacité excédentaire (insuffisante)	75,5 %	66,5 %
Nombre d'écoles	44	43
Superficie du conseil (km <sup>2</sup> )	<b>17 020</b>	<b>17 020</b>
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	9	9

<sup>1</sup> Remarque : pondéré selon le nombre d'élèves par classe et l'éducation de l'enfance en difficulté

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

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

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

- comprendre comment le modèle de gouvernance soutient l'efficacité opérationnelle et définit la division des tâches entre les conseillères et les conseillers scolaires et l'administration;
- 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 la façon dont les politiques et les méthodes connexes sont élaborées et maintenues à jour;
- déterminer si les niveaux de dotation en personnel et les structures organisationnelles assurent une définition des rôles et des responsabilités suffisamment claire pour permettre au conseil de réaliser ses objectifs;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

## Établissement d'un modèle de gouvernance efficace

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

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

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

## Processus décisionnels

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

## Structure organisationnelle et responsabilisation

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

## Mobilisation des parties intéressées

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

## Établissement d'un modèle de gouvernance efficace

Le modèle de gouvernance du conseil scolaire établit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. Les conseillères et les conseillers scolaires énoncent les orientations du conseil scolaire, établissent les politiques et prennent les décisions stratégiques. L'administration principale met les politiques en œuvre, appuie le processus décisionnel et gère les activités.

Le conseil considère la directrice comme étant son « unique lien en matière de réalisations et de conduite opérationnelles, de sorte que l'entière autorité et responsabilité du personnel, de l'avis du conseil, sont considérées comme étant l'autorité et la responsabilité de la directrice ». Cette structure de gouvernance a été approuvée par le conseil et est clairement documentée dans le *Manuel de gouvernance* du conseil scolaire.

Le conseil se compose de neuf conseillères et conseillers scolaires. L'administration principale comprend la directrice et cinq surintendants.

Le conseil reconnaît que la mise en œuvre du modèle de gouvernance en matière de politiques devrait tenir compte des divers styles de gouvernance de chaque conseillère et conseiller scolaire. Dans l'ensemble, il semble que le conseil soit en mesure d'assumer efficacement son rôle et qu'il se soit engagé à modifier sa démarche en matière de gouvernance afin d'obtenir les meilleurs résultats.

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

Le conseil scolaire a préparé un énoncé de mission clair, qui est d'« éduquer les apprenants pour qu'ils atteignent leur plein potentiel en vue d'un apprentissage continu ».

Le conseil et l'administration principale se livrent à des activités de planification comportant trois volets : le plan stratégique, le plan d'amélioration du conseil scolaire et les plans de service. La directrice de l'éducation a lancé un processus de planification stratégique en septembre 2007, dont la fin est prévue en septembre 2009. Le plan énoncera l'orientation stratégique et les priorités à long terme du conseil scolaire. Entre-temps, la directrice a déterminé trois domaines d'intérêt stratégiques : le rendement des élèves, la gestion budgétaire et le perfectionnement du personnel. La direction est en voie de mettre la dernière main au plan stratégique du conseil scolaire.

Afin d'appuyer l'élaboration du plan stratégique pluriannuel, la directrice a défini un processus consultatif de planification stratégique, auquel participent tous les principaux intervenants. Le processus de planification stratégique, qui a commencé par une séance d'orientation à l'intention des conseillères et des conseillers scolaires, comprend des enquêtes, des réunions de groupes de discussion et des groupes de travail visant la participation entière des intervenants au cours d'une période d'environ un an. L'étape de collecte de données du processus de planification stratégique est bien avancée. La direction consulte actuellement les enseignants, le personnel, les parents, les élèves et la collectivité dans son ensemble au moyen de divers outils d'enquête.

La première ébauche du plan stratégique sera examinée par les conseillères et les conseillers scolaires en novembre 2008 et présentée aux autres intervenants aux fins de commentaires dans le cadre de réunions de groupes de discussion qui se tiendront en janvier 2009. Le conseil examinera les résultats de l'enquête et le processus de sollicitation des commentaires des intervenants sera répété pour les deuxième et troisième ébauches du plan stratégique. Une fois que les conseillères et les conseillers scolaires auront approuvé la version finale du plan, la direction mettra en place des

groupes de travail en vue de définir des stratégies de mise en œuvre. La directrice présentera régulièrement des rapports au conseil sur l'état du plan stratégique.

La direction prépare en outre un plan annuel d'amélioration du conseil scolaire qui porte sur les priorités et les initiatives de ce dernier en matière d'enseignement. Le plan d'amélioration du conseil scolaire s'intéresse à trois domaines clés, soit la littératie (de la maternelle à la huitième année), la numératie (de la maternelle à la sixième année) ainsi que la réussite des élèves et les cheminements ou les transitions concernant les niveaux intermédiaire ou secondaire.

Le plan d'amélioration du conseil scolaire comprend des objectifs et des buts précis en ce qui a trait au programme d'enseignement. La directrice présente au conseil un rapport annuel sur les réalisations liées au plan. Les services non liés à l'enseignement n'ont pas été inclus dans le plan d'amélioration du conseil scolaire.

La direction n'a pas préparé de plans annuels de service permettant de faire le suivi de tâches précises au sein des services, de les surveiller et d'en faire rapport. La direction a souligné qu'au moment où le processus de planification stratégique du conseil scolaire sera terminé, soit d'ici septembre 2009, chaque service pourra préparer son propre plan annuel qui sera harmonisé avec l'orientation stratégique générale du conseil.

## **Processus décisionnel**

Le conseil scolaire a mis en place des politiques officielles et documentées concernant la gouvernance et l'administration, qui sont facilement accessibles sur son site Web. La direction a indiqué qu'elle entretient des relations généralement harmonieuses avec les conseillères et les conseillers scolaires.

Cette relation de travail positive contribue à faire en sorte que le conseil scolaire mette en place des processus décisionnels efficaces afin d'atteindre les objectifs de rendement des élèves et d'optimiser le rendement opérationnel. Les directives administratives définissent clairement le processus d'établissement de l'ordre du jour des réunions du conseil. La direction a signalé qu'elle respectait ces directives.

Le manuel de gouvernance du conseil prévoit un contrôle périodique obligatoire de toutes les politiques existantes, habituellement dans le cadre d'un cycle d'examen annuel. Toutefois, la direction a indiqué qu'en pratique, certaines politiques ne sont mises à jour qu'au besoin.

L'administration principale a préparé des directives administratives qui soutiennent la mise en œuvre des politiques du conseil. Le conseil scolaire a affiché 128 directives administratives sur son site Web. L'ensemble des directives administratives ont été examinées au cours des cinq dernières années et la dernière date d'examen de

chacune d'elles est dûment indiquée sur le site Web. Toutefois, contrairement aux politiques du conseil, aucun calendrier n'est établi concernant l'examen et la mise à jour des directives administratives du conseil scolaire. En outre, le site Web présente actuellement les directives administratives en ordre alphabétique. La direction pourrait envisager de classer les directives administratives par service, ce qui serait utile à titre de référence à la fois pour les conseillères et les conseillers scolaires et la direction.

Les politiques et les directives administratives sont examinées par le conseil exécutif et approuvées par les conseillères et les conseillers scolaires. Les directives administratives sont préparées par les membres de l'administration principale et les membres de comités compétents. Les directives nouvelles et révisées sont indiquées dans la section d'information de l'ordre du jour du conseil.

### **Structure organisationnelle et responsabilisation**

L'administration principale du conseil scolaire comprend la directrice de l'éducation et cinq surintendants. L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire est efficace.

Le conseil a approuvé une structure de comités, qui comprend le Comité des politiques, le Comité de vérification, le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED), le Comité sur l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire et le Comité consultatif des Premières nations. Le conseil a également des comités spéciaux, qui comprennent le Comité de construction, le Comité des écoles de Mattawa et le Comité d'examen des installations.

Le *Manuel de gouvernance* décrit les rôles, les mandats, les membres et les procédures de fonctionnement des divers comités du conseil. Ces comités visent à renforcer l'intégrité des conseillères et des conseillers scolaires, sans nuire à la délégation de pouvoirs à la directrice. De plus, le conseil a mis sur pied d'autres comités spéciaux afin d'étudier des questions particulières. Il s'agit notamment du Comité du budget, du Comité de la planification stratégique, du Comité de construction, du Comité de l'environnement, du Comité des politiques, du Comité des écoles de Mattawa, du Comité de construction des écoles et du Comité d'examen des installations.

En moyenne, les conseillères et les conseillers scolaires se réunissent chaque mois. Dans le passé, des conseillères et des conseillers scolaires ont exprimé le besoin de disposer d'un délai plus approprié afin d'étudier les problèmes émergents avant que la recommandation finale soit déposée aux fins d'approbation. Afin de satisfaire à ce besoin, le conseil prévoit d'autres réunions permettant de tenir une discussion plus approfondie sur les problèmes pertinents.

Le conseil pourrait envisager d'augmenter la fréquence de ses réunions officielles afin de donner plus de temps aux conseillères et aux conseillers scolaires pour étudier les questions importantes. Notamment, des réunions bimensuelles, la première étant consacrée au partage de renseignements et la seconde, à la prise de décisions, pourraient accroître la capacité décisionnelle du conseil.

Le conseil scolaire a indiqué qu'il reconnaissait la nécessité de planifier les départs à la retraite à venir au sein de la haute direction, à court et à moyen terme. Toutefois, le conseil n'a pas défini de plan officiel de relève pour l'équipe de l'administration principale. La direction planifie la relève des directeurs et directrices et des directeurs adjoints et directrices adjointes d'école dans le cadre du programme de leadership.

L'un des principaux mécanismes du conseil visant à assurer la responsabilisation est le processus d'évaluation du rendement de la directrice, fondé sur une politique détaillée dans le *Manuel de gouvernance*. Ce processus prévoit un calendrier de contrôle des diverses fins et limites de la directrice et est mis en œuvre généralement une fois par an.

Le conseil scolaire a élaboré des organigrammes détaillés faisant état de sa structure opérationnelle. On peut facilement accéder à ces organigrammes sur le site Web du conseil scolaire.

### **Mobilisation des intervenants**

Le conseil scolaire a démontré qu'il s'acquitte de ses responsabilités de façon constante, ouverte et transparente, tant directement que par l'entremise de ses comités. Divers moyens de communication, tels que les courriels, les sondages et les affichages sur le site Web, sont utilisés pour assurer la participation des principaux intervenants tout au long de l'année.

L'établissement et l'examen périodique des politiques du conseil scolaire constituent un autre domaine où l'on cherche à obtenir les commentaires des intervenants internes et externes. La direction a instauré des moyens appropriés de surveillance et de communication des politiques du conseil scolaire afin d'en assurer le respect par le biais de communications écrites et de formation sur les principales politiques.

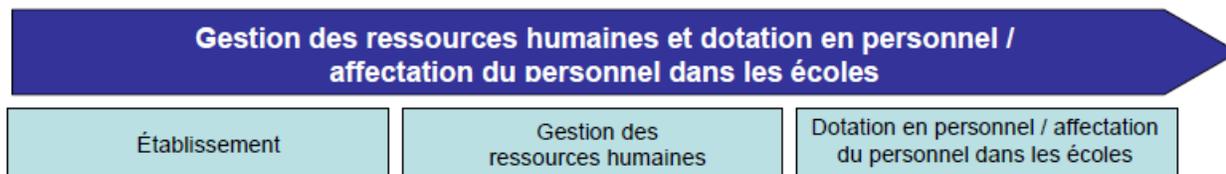
Les membres de l'administration principale participent activement à divers comités à l'échelle locale et sectorielle. Par exemple, la direction est représentée au sein de Leaders for Children and Youth (leaders pour l'enfance et la jeunesse) à Nipissing, qui est composé des dirigeants des quatre conseils scolaires de district de la région, de District of Community and Social Services CEOs (directeurs généraux des services sociaux et communautaires de district), d'associations pour la santé mentale et des bureaux de santé des districts locaux. De plus, la directrice est membre du North Bay Social Planning Council Task Force on Poverty (groupe de travail du conseil de

planification sociale de North Bay sur la pauvreté), du Nipissing University Teacher Education Advisory Committee (comité consultatif sur la formation des enseignants de l'Université de Nipissing) et du Canadore College Advisory Committee for Parry Sound (comité consultatif du Collège Canadore pour Parry Sound).

## Recommandations

- La direction devrait continuer d'élaborer le plan stratégique du conseil afin d'offrir un cadre de planification annuelle.
- L'administration principale devrait préparer des plans annuels d'amélioration pour les services non liés à l'enseignement et les intégrer au plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan d'amélioration du conseil devrait s'harmoniser avec le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et comporter des objectifs qui sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns. Cela aidera l'administration principale et le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et fournira le soutien nécessaire à la préparation des rapports sur les réalisations du conseil scolaire.
- Le conseil devrait améliorer la conformité à son cycle d'examen des politiques. À tout le moins, la direction devrait également indiquer la date du dernier examen ou de la dernière révision de l'ensemble des politiques pour en démontrer la conformité. Elle devrait en outre établir un calendrier d'examen prédéfini relativement à ses directives administratives.
- La directrice, en consultation avec les cadres supérieurs, devrait élaborer un programme officiel de relève afin de gérer les départs à la retraite et les départs volontaires des membres de la haute direction.

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



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

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

#### 3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

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

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

### Structure organisationnelle et responsabilisation

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

### Surveillance et communication des politiques

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

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

Le Service des RH établit ses priorités et ses échéanciers dans le cadre des réunions régulières du conseil exécutif et des réunions du service, où le personnel discute du rendement de l'année précédente et détermine les domaines à améliorer. Le Service des RH tient une séance de réflexion chaque automne et une séance de mise à jour au printemps afin d'examiner les progrès réalisés et de fixer les objectifs de l'année à venir. Il convient toutefois de noter que le Service n'a pas de plan de service annuel officiel

décrivant ses objectifs et ses priorités. Les récentes priorités du Service des RH comprennent la mise en œuvre d'un système d'information (SISOn) ainsi que l'élaboration de programmes favorisant l'assiduité et le bien-être.

Afin d'offrir une orientation précise à ses cadres et à ses employés relativement aux domaines d'intérêt et autres priorités, la direction des RH devrait préparer un plan de service annuel en vue d'exposer en détail ces domaines, de désigner les employés responsables, de déterminer les échéanciers et d'adopter les mesures de rendement adéquates. Le plan de service devrait être harmonisé avec le plan stratégique du conseil scolaire, qui est en cours d'élaboration.

La direction devrait également préparer un rapport annuel résumant ses réalisations. Dans le cadre du processus de préparation du plan annuel, la direction pourrait songer à formuler un énoncé de mission qui exprimerait officiellement la raison d'être du Service.

### **Structure organisationnelle et responsabilisation**

La fonction des RH relève du surintendant de la gestion. Le directeur des RH relève directement du surintendant de la gestion et est responsable des processus relatifs aux ressources humaines liés ou non à l'enseignement, de la santé et de la sécurité, du bien-être et de la réadaptation, de l'assiduité, du recrutement et de l'administration des avantages sociaux.

La structure organisationnelle et la gestion qui appuient les RH facilitent les réalisations du Service. Le Service a clairement défini les rôles et les responsabilités ainsi que les relations hiérarchiques internes. L'organisation du Service des RH est accessible sur le site Web du conseil scolaire.

Les employés du Service des RH possèdent les titres professionnels appropriés et le Service leur offre des possibilités de perfectionnement professionnel. Les membres du personnel prennent part à des programmes de perfectionnement, dont des conférences, des séances de réflexion et des mises à jour sur les politiques. Tous les programmes sont conçus pour améliorer les compétences des groupes d'employés des RH et faciliter l'apprentissage.

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

Le Service des RH tient à jour un ensemble de directives administratives liées aux RH, qui sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le Service des RH n'a pas mis en place de cycle d'examen faisant en sorte que ses directives administratives soient à jour. Toutefois, la direction a indiqué que toutes les procédures administratives sont continuellement mises à jour afin de tenir compte des modifications et des ajouts qu'exigent le ministère ou le conseil scolaire. Toutes les directives administratives liées

aux RH semblent avoir été modifiées ou créées au cours des trois dernières années. Les modifications des lignes directrices actuelles et les ajouts font l'objet de discussions au sein du Service et les modifications importantes sont communiquées au personnel dans le cadre de séances d'information et d'événements de perfectionnement professionnel.

Le Service des RH fournit régulièrement des mises à jour et de la formation au personnel afin de l'informer des politiques et des directives administratives nouvelles et révisées. Cela se fait par l'entremise de notes de service périodiques, de présentations au cours de journées pédagogiques et de séances de formation officielles.

### **Recommandation :**

- Le Service des RH devrait préparer un plan annuel harmonisé avec le plan stratégique du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des mesures et des cibles de rendement relatives à des priorités et à des objectifs précis afin de compléter le rapport annuel faisant état des réalisations. Cela aidera le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et soutiendra la préparation des rapports sur les réalisations du Service.

## **3.2 Gestion des ressources humaines**

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

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

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

## Recrutement de personnel

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et 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 harmonisées pour les groupes d'employés respectifs.	Oui

## Relations de travail

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

## Processus d'évaluation du rendement des employés

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

## Processus et programmes de gestion des présences

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

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

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

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

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

## Suivi de la satisfaction du personnel

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

## Recrutement de personnel

Le Service des RH a élaboré et documenté des directives administratives détaillées relatives à l'embauche et au recrutement de personnel. Le Service utilise le site Web Emplois en éducation, les offres d'emploi dans les journaux et le site Web du conseil

scolaire comme outils de recrutement. Les méthodes d'embauche sont examinées et mises à jour régulièrement.

Le processus d'embauche de tous les groupes d'employés est centralisé au Service des RH et le conseil approuve toutes les nouvelles embauches. Il convient de noter que la direction a adopté une démarche centralisée en ce qui a trait à l'embauche d'enseignants suppléants, ce qui comprend des entrevues avec chaque nouvel employé. La direction tient à jour une liste de candidats pour l'ensemble du personnel, à l'exception des cadres supérieurs.

Le Service a mis en œuvre le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant afin de lui offrir des possibilités de mentorat et de perfectionnement. Il offre également de façon officieuse du soutien et une orientation aux nouveaux employés de tous les groupes de personnel. Le conseil scolaire a adopté des directives administratives pour l'insertion professionnelle des nouveaux employés.

### **Relations de travail**

Le conseil scolaire a mis en place des comités chargés d'étudier les préoccupations communes, auxquels participent des représentants tant de la direction que du personnel, afin de résoudre les questions liées à la négociation collective. Pour la négociation des conventions collectives, le conseil scolaire crée des équipes représentant divers groupes d'employés, le surintendant de la gestion, le directeur des RH et un représentant des conseillères et des conseillers scolaires.

Le conseil scolaire adopte une démarche proactive pour résoudre les problèmes. La communication avec les syndicats est ouverte et positive, ce qui pourrait être attribué aux pratiques officielles et officieuses du conseil scolaire. Au moment de l'examen, il y avait une dizaine de griefs non réglés.

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

La direction, par l'entremise du Service des RH, a mis en œuvre un processus d'évaluation du rendement s'appliquant à l'ensemble du personnel et de la direction du conseil scolaire. La direction tient à jour un ensemble complet de directives administratives relatives à l'évaluation du rendement. Les procédures exigent que le personnel administratif, les aides-enseignants et le personnel des services professionnels aux élèves fassent l'objet d'une évaluation du rendement au moins tous les trois ans. Le Service des RH a également élaboré des directives administratives concernant les coordonnateurs, les directeurs et les directrices d'école et les agents de supervision, dont le rendement doit faire l'objet d'une évaluation chaque année.

Pour les enseignants, le cycle d'examen est de cinq ans, comme l'exige le ministère. Le conseil scolaire a établi une directive administrative détaillée concernant les évaluations

du rendement des enseignants, qui comprend des modèles normalisés. Le conseil scolaire a mis en place une procédure officielle d'évaluation du rendement des enseignants suppléants, dont le calendrier est établi par les enseignants en question et les directeurs et directrices ou les directeurs adjoints et directrices adjointes des écoles.

L'évaluation du personnel enseignant et non enseignant sert à résoudre les problèmes de rendement.

La direction reconnaît que la surveillance du processus d'évaluation doit être améliorée afin d'assurer des évaluations complètes et opportunes de tous les groupes d'employés. La direction est d'avis que cela peut se faire par la mise en œuvre d'un système de gestion de l'information.

Les procédures de la direction en matière de discipline tiennent compte des problèmes de harcèlement. Au moment de l'examen opérationnel, la direction mettait la dernière main à un ensemble de procédures officielles en matière de discipline touchant les mesures disciplinaires progressives, la violence envers les élèves, les plaintes pour atteinte aux droits de la personne et le harcèlement professionnel. La direction a indiqué que des activités de formation du personnel suivraient la publication des nouvelles directives administratives.

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

L'élaboration d'un programme complet favorisant l'assiduité est l'un des domaines d'intérêt du Service des RH. Selon la direction, un programme complet favorisant l'assiduité comprend trois volets distincts : le soutien aux personnes handicapées, le mieux-être et le soutien à l'assiduité. La direction reconnaît que la mise en œuvre d'un programme favorisant l'assiduité réglerait de nombreux problèmes d'absentéisme et permettra de réduire les coûts qui en découlent.

Au cours des dernières années, la direction a fait des progrès importants en ce qui a trait à l'élaboration et à la mise en œuvre du volet de soutien aux personnes handicapées du programme du conseil scolaire favorisant l'assiduité. Le programme de soutien aux personnes handicapées, connu sous l'acronyme ASSIST (Assisting, Supporting Wellness, Suitable Accommodations, Information, Staying in Touch and trying to prevent or mitigate medical conditions [aider, soutenir le bien-être, installations appropriées, information, garder le contact et essayer de prévenir ou d'atténuer les troubles médicaux]), qui vise la promotion d'un organisme sain et du bien-être des gens et le soutien des employés aux prises avec une maladie ou un handicap. Il s'agit d'un programme d'intervention précoce, conçu pour réintégrer les employés au travail le plus tôt possible. Le volet de soutien aux personnes handicapées a été mis en œuvre en concertation avec l'ensemble du personnel et avec le soutien de celui-ci.

Le Service des RH met actuellement l'accent sur l'élaboration des volets de bien-être et de soutien à l'assiduité du programme du conseil scolaire favorisant l'assiduité. À cette fin, le conseil scolaire a conclu un contrat avec des conseillers externes afin de l'aider à mettre en place les procédures et les directives administratives. Il convient de noter que la direction a sollicité les commentaires des syndicats en ce qui a trait au projet de programme favorisant l'assiduité.

La direction reconnaît l'importance de tenir à jour une base de données exacte sur le soutien à l'assiduité et prévoit que le logiciel « Smart Find » permettra d'améliorer la qualité des données et la production de rapports. La direction prévoit également utiliser le logiciel « Parklane » afin d'analyser les données sur l'assiduité pour mieux informer le conseil en ce qui a trait aux tendances en cette matière, d'établir des bases de référence et de définir des stratégies visant à accroître l'assiduité. La compilation de données exactes et opportunes sur l'assiduité permettra à la direction de mieux surveiller ses politiques favorisant l'assiduité grâce à des paramètres mesurables. La mise en œuvre du programme a été reportée en raison de problèmes informatiques liés aux logiciels « SmartFind » et « Parklane ».

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

La fonction de traitement de la paie relève du Service des finances. La direction utilise des mécanismes de contrôle appropriés (tels que la vérification des renseignements et les formulaires d'avis de changement à la paie) afin d'assurer l'intégrité et la séparation des données relatives au personnel et à la paie.

Le système d'information sur les RH permet à la direction de contrôler systématiquement les données sur les compétences et l'expérience des enseignants. Les dossiers des RH peuvent être mis à jour à mesure que de nouveaux renseignements sur les enseignants sont reçus. Les enseignants doivent fournir un exemplaire de leur attestation d'évaluation du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ) ou de leur évaluation à l'embauche de la Fédération des enseignantes/enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO).

Le Service des RH tient à jour une base de données permettant de faire le suivi des évaluations du COEQ et de la FEESO ainsi que des qualifications supplémentaires aux fins de rajustement des salaires. Un membre désigné du personnel des RH évalue les documents fournis à l'appui des rajustements des salaires et soumet ses recommandations à l'approbation du directeur des RH. Les renseignements sur la classification sont mis à jour par le biais de téléchargements réguliers à partir de la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et de la présentation d'attestations par les enseignants. Ces mesures permettent à la direction d'avoir une plus grande certitude que les qualifications et l'expérience des enseignants,

qui sont prises en compte dans la détermination des subventions du ministère, sont correctement consignées.

La direction a indiqué que le conseil tient à jour un plan d'équité salariale touchant toutes les catégories d'employés.

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

Afin de s'assurer que tous les employés admissibles aux avantages sociaux sont inscrits dans les dossiers des compagnies d'assurances, le Service des RH compare et confirme périodiquement toutes ses données sur les avantages sociaux auprès du Service de la paie et des assureurs externes. Toutefois, la direction n'effectue pas de vérifications indépendantes de la conformité de l'assureur du conseil scolaire.

Le transfert de données entre les dossiers des RH sur les avantages sociaux et la paie et les assureurs externes est automatisé et synchronisé. Cependant, à l'heure actuelle, il n'y a aucun processus automatisé liant le conseil scolaire et l'OMERS. Cela devrait être considéré comme une possibilité d'automatisation.

La direction a établi des cotisations fixes concernant tous les avantages sociaux des employés. La méthode des quote-parts permet à la direction de contrôler la croissance des coûts. Ces dispositions sont semblables à celles d'un grand nombre de régimes d'avantages sociaux offerts par les conseils scolaires. Toute modification aux régimes serait examinée avec les syndicats et le comité des avantages sociaux du conseil scolaire.

Le Service des RH a eu recours à un conseiller en avantages sociaux afin de préparer un appel d'offres et d'évaluer les propositions relatives aux régimes d'avantages sociaux des employés. La direction procède à un examen régulier de l'utilisation du régime et des tendances.

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

La direction a établi des politiques et méthodes relatives au perfectionnement professionnel des employés. Le Service des RH évalue la satisfaction des employés après chaque journée pédagogique ou atelier afin d'en mesurer l'efficacité, de favoriser l'amélioration continue et de recueillir des commentaires sur les sujets à aborder dans le cadre des prochaines activités pédagogiques. Le comité du mieux-être a été créé en mai 2008. Au moment de l'examen, le comité et l'administration principale procédaient à une vérification des milieux de travail. Le comité prévoit envoyer aux employés un questionnaire sur le bien-être d'ici peu.

Le conseil scolaire a récemment lancé une enquête sur la satisfaction du personnel afin de faciliter le processus de planification stratégique. Il s'agit d'une mesure positive qui

devrait permettre au conseil scolaire de mieux évaluer la satisfaction du personnel et de définir des stratégies visant à surveiller les attitudes des employés.

Le Service des RH ne mène pas d'entrevues officielles de départ. Les renseignements recueillis durant les entrevues de départ viendraient compléter ceux des sondages existants sur la satisfaction.

### **Recommandations :**

- La direction des RH devrait donner suite à ses projets de publication de directives administratives concernant les problèmes de discipline et offrir une formation visant la sensibilisation de l'ensemble du personnel.
- Le Service des RH devrait donner suite à ses projets (approuvés par le conseil exécutif) d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme officiel favorisant l'assiduité, en tenant compte de l'avis des conseillers externes.
- Le Service des RH devrait donner suite à ses projets de mise en œuvre d'un système de gestion de l'information facilitant le contrôle des données sur l'assiduité. Cela permettra également de procéder officiellement à une analyse et à une évaluation des tendances.
- La direction des RH devrait périodiquement effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- Le Service des RH devrait examiner la possibilité de mener des entrevues de départ.

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

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

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

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

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

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

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

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

Le Service des RH a préparé des directives administratives détaillées portant sur l'ensemble des besoins en personnel et l'affectation de ce dernier. Ces directives reposent sur les prévisions touchant l'effectif, les besoins des élèves, les exigences quant à la taille des classes et la conformité aux conventions collectives (y compris le temps accordé pour la préparation). Le processus de prévision de l'effectif est établi de façon individuelle pour chaque école et tient compte des données générales du conseil scolaire, de l'analyse des tendances et d'une analyse locale de chaque école. Le conseil scolaire utilise ces sources de renseignements variées afin d'obtenir des prévisions objectives et précises.

Il y a cinq comités de dotation en personnel, responsables des enseignants du niveau élémentaire, des enseignants du niveau secondaire, des aides-enseignants, des employés de conciergerie et d'entretien et des employés de bureau et de secrétariat, respectivement. Les questions de dotation en personnel concernant les enseignants et les aides-enseignants sont examinées par un comité chargé d'étudier les préoccupations communes, composé de représentants des syndicats, de l'administration du conseil et des directeurs et des directrices d'école. Le comité syndical/patronal se réunit au printemps afin de discuter des faits saillants du budget et des questions de dotation en personnel concernant les employés de conciergerie et d'entretien et le personnel de bureau et de secrétariat.

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

Au début du processus annuel d'affectation du personnel, le Service des finances fournit aux RH les prévisions de l'effectif. L'administration principale examine et planifie des programmes pour l'année scolaire à venir. La direction utilise le logiciel « Paradigm Shift » pour l'affectation des enseignants.

L'affectation des enseignants du niveau élémentaire se fonde sur l'effectif des classes de ce niveau et les directives administratives du conseil scolaire. L'affectation des enseignants du niveau secondaire est conforme aux prévisions de l'effectif et aux conventions collectives. L'affectation des aides-enseignants repose sur une évaluation détaillée des besoins des élèves effectuée par les écoles. Les affectations des autres membres du personnel de soutien en milieu scolaire reposent sur des formules révisées annuellement qui tiennent compte des contraintes budgétaires au moment de déterminer l'affectation définitive. En fonction des affectations, les demandes de dotation en personnel sont transmises aux conseillères et aux conseillers scolaires aux fins d'approbation.

Le Service des RH et le Service des finances continuent de surveiller le plan d'affectation du personnel et le budget initiaux qui ont été approuvés en les comparant à

l'affectation réelle. Les modifications apportées au plan d'affectation initial sont soumises à l'approbation du conseil exécutif. Au cours de l'année scolaire, le Service des RH effectue des comparaisons périodiques du plan original approuvé d'affectation du personnel, prévu au budget, par rapport à l'affectation réelle. La direction surveille périodiquement l'affectation du personnel et la répartition du budget.

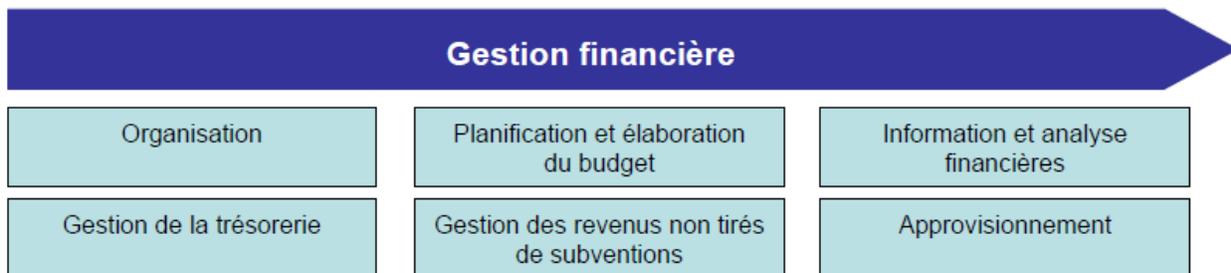
La vérification la plus importante se fait en septembre, lorsque les données sur l'effectif sont recueillies avant le premier vendredi de l'année scolaire et qu'il est possible d'effectuer certaines réorganisations dans les classes et les écoles pour compenser les écarts d'effectif. Cette étape est devenue plus problématique en raison de la taille obligatoire des classes de niveau élémentaire. Selon les dossiers du ministère pour l'année 2007-2008, le conseil scolaire a réussi à placer 20 élèves ou moins dans 90 % des classes de niveau élémentaire, alors que 100 % d'entre elles comptaient 23 élèves ou moins. La taille moyenne des classes de la 4<sup>e</sup> à la 8<sup>e</sup> année était de 24 élèves, comparativement à la cible de 25 élèves fixée par le ministère.

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

Pour assurer l'utilisation efficiente des ressources, le Service compare périodiquement les coûts du personnel enseignant et de soutien à ceux de conseils scolaires similaires. Ces comparaisons se font toujours dans le cadre de la négociation des conventions collectives. La direction utilise également des données comparatives afin de fournir des renseignements détaillés sur la planification du budget aux conseillères et aux conseillers scolaires.

La direction est d'avis que les résultats de l'analyse comparative démontrent que les coûts de rémunération du conseil scolaire correspondent à ceux des conseils de référence. Cette information est utilisée pour éclairer la prise de décisions en matière budgétaire.

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des pratiques exemplaires en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de notre examen des données fournies par le conseil 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'efficience et l'efficacité de la structure du Service et le soutien qu'il apporte sur le plan des rôles et des responsabilités des principales fonctions, activités et pratiques;

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

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

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

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

### Structure organisationnelle et responsabilisation

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

### Surveillance et communication des politiques

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

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

Le Service des finances n'a pas de plan annuel officiel décrivant ses objectifs et ses priorités. Le principal mécanisme dont se sert le Service des finances pour établir ses priorités et ses échéanciers s'inscrit dans le cadre des réunions régulières du conseil exécutif.

Afin d'offrir une orientation précise à ses cadres et à ses employés relativement à ses objectifs et à ses priorités, le Service des finances devrait préparer un plan de service annuel exposant les objectifs, les responsabilités, les échéanciers et les mesures de rendement adéquates. Le plan de service devrait être harmonisé avec le plan stratégique du conseil scolaire, qui est en cours d'élaboration.

La préparation d'un plan de service, suivant le modèle du plan d'amélioration du conseil, permettra au Service de mieux répartir les responsabilités, d'établir des indicateurs de rendement mesurables ainsi que d'assurer le suivi des progrès et d'en faire rapport. Dans le cadre du processus de préparation du plan annuel, la direction pourrait songer à formuler un énoncé de mission qui exprimerait officiellement la raison d'être du Service.

Le Service des finances devrait également préparer un rapport annuel résumant ses réalisations.

### **Structure organisationnelle et responsabilisation**

La fonction de gestion financière fait partie des Services opérationnels du conseil scolaire. Le Service des finances se compose du directeur adjoint des finances, du superviseur des achats, du superviseur des questions fiscales et du vérificateur interne, qui relèvent tous du directeur des finances. Les rôles et les responsabilités sont définis et bien compris. L'organigramme est accessible sur le site Web du conseil scolaire. Les membres de la haute direction des finances possèdent des titres professionnels, le cas échéant.

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

Le Service des finances tient à jour un ensemble de directives administratives touchant les aspects pertinents de la gestion financière. Ces directives administratives sont publiées sur le site Web du conseil scolaire. Le Service des finances n'a pas mis en place de cycle d'examen faisant en sorte que ses directives administratives soient à jour. Toutefois, la direction a indiqué que toutes les procédures administratives sont continuellement mises à jour afin de tenir compte des modifications et des ajouts qu'exigent le ministère ou le conseil scolaire.

Toutes les directives administratives liées aux finances semblent avoir été modifiées ou créées au cours des trois dernières années. Les modifications et les ajouts aux directives actuelles font l'objet de discussions au sein des services et sont soumises à l'examen et à l'approbation du conseil exécutif. Toutes les modifications importantes sont communiquées aux directeurs et aux directrices d'école et au personnel dans le cadre de séances d'information au cours des réunions des directeurs et des directrices d'école et par voie de notes de service de la directrice.

La direction offre également des séances périodiques de formation et de perfectionnement des compétences visant à accroître la sensibilisation aux politiques et méthodes en matière de finances. Par exemple, le Service des finances a présenté des exposés au personnel sur les mises à jour relatives aux procédures financières, aux codes budgétaires et aux vérifications des fonds scolaires. Les journées pédagogiques ont également été consacrées à l'examen des caractéristiques du nouveau système financier intégré du conseil scolaire. Ces mesures permettent à la direction de surveiller et de communiquer les mises à jour relatives à ses principales politiques.

### **Recommandation :**

- Le Service des finances devrait élaborer un plan annuel qui comprend des mesures et des cibles de rendement relativement à ses propres priorités et objectifs annuels et terminer le rapport annuel faisant état des réalisations. Cela aidera le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et soutiendra la préparation des rapports sur les réalisations du Service.

## **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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

## Processus d'établissement annuel du budget

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

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

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

## Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

Pratiques exemplaires liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction 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 est transparent, est clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Le Service des finances a adopté un calendrier détaillé d'établissement du budget annuel qui oriente l'ensemble du processus de budgétisation et désigne clairement tous les intrants ainsi que les intervenants et les activités nécessaires. Ce calendrier budgétaire est communiqué à tous les intervenants afin de les sensibiliser davantage.

Le conseil a créé un comité du budget qui se réunit chaque mois afin d'examiner les enveloppes budgétaires. De plus, le comité du budget du conseil reçoit des renseignements concernant des services précis, les descriptions de poste des employés de chacun des services et les dépenses par service. Ce processus a été mis

en place en septembre 2007 et les réunions relatives au budget ont commencé en novembre 2007.

Le processus budgétaire débute en novembre, au moment de l'élaboration du budget de chaque service. Au plus tard en février ou en mars de l'année suivante, le Service des finances confirme les prévisions de l'effectif du conseil scolaire et prépare un budget préliminaire qu'il soumet à l'étude du conseil. Ce dernier examine les renseignements budgétaires présentés par la direction en mars et en avril et délibère sur ceux-ci.

Une fois que les revenus du conseil scolaire sont confirmés par la publication des Subventions pour les besoins des élèves (SBE), les prévisions de dotation en personnel sont précisées et révisées et un budget final est préparé, puis soumis à l'approbation du conseil en juin. Dans le cadre du processus d'établissement du budget, la direction consulte divers intervenants, tels que les directeurs et les directrices d'école, le personnel administratif et le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED). L'ensemble des renseignements budgétaires du conseil scolaire est affiché sur le site Web de ce dernier et le public peut facilement y avoir accès.

Le budget annuel soumis à l'approbation montre qu'il est relié au plan d'amélioration du conseil, y compris les objectifs de rendement des élèves. À la suite de l'approbation du budget par le conseil, le conseil scolaire communique les résultats du processus budgétaire à la collectivité sur son site Web.

Outre la comparaison interne des dépenses de chaque service, la direction a procédé à une analyse et à une comparaison des dépenses des services avec celles de conseils scolaires semblables. L'analyse comprend une comparaison des dépenses antérieures réelles par service à celles de conseils scolaires de même taille. Cette analyse des dépenses de services comparables est présentée au conseil exécutif et aux conseillères et conseillers scolaires à titre d'information.

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

Le Service des finances est responsable des prévisions de l'effectif. Le Service des finances collabore étroitement avec les directeurs et les directrices d'école en vue d'élaborer des projets liés à l'effectif pour chaque année scolaire et chaque école. Le processus de prévision de l'effectif commence tôt dans le processus d'élaboration du budget, ce qui permet à la direction de fixer des attentes préliminaires de haut niveau quant à l'évolution prévue des revenus liés à l'effectif par rapport à l'année précédente. Les changements importants aux prévisions de l'effectif sont intégrés dans le processus d'élaboration du budget.

Le Service a officiellement documenté son processus de prévision de l'effectif et a effectué une prévision de l'effectif sur cinq ans. Le processus comprend le suivi des

effectifs et des taux de maintien de l'effectif antérieurs pour diverses années scolaires et le rajustement des données en fonction de l'effectif réel et de considérations démographiques. La prévision finale de l'effectif est présentée au Service des RH aux fins d'affectation du personnel et d'établissement des coûts.

Le Service des finances étudie actuellement la possibilité d'utiliser un logiciel (SPSPlus.Net) permettant à la direction de faire le suivi de divers éléments de données ayant une incidence sur l'effectif. Le programme aidera le personnel à simuler divers scénarios et à analyser les hypothèses afin d'obtenir des prévisions précises de l'effectif à court et à long terme. Nous incitons la direction à accélérer la mise en œuvre de cette capacité de simulation.

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

Le conseil scolaire détermine les principaux secteurs de risque pendant le processus de planification budgétaire. Les risques liés au budget auxquels sont confrontés les services, tels que les dépenses imprévues de déneigement attribuables à de mauvaises conditions météorologiques, font l'objet d'une surveillance par le directeur responsable de chaque service. Bien que la direction ne les ait pas officiellement documentés, ces risques et les stratégies d'atténuation prévues sont traités dans le cadre de mises à jour régulières présentées au conseil exécutif et aux responsables des postes budgétaires. De plus, la direction surveille activement les dépenses au cours de l'année par le biais de rapports financiers provisoires mensuels, comme l'exige la politique du conseil à cet égard.

Ces mises à jour permettent au conseil de relever les risques d'écarts défavorables et de prendre des mesures visant à harmoniser les coûts avec le plan budgétaire.

### **4.3 Information et analyse financières**

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

- déterminer s'il existe des procédures permettant de s'assurer que la direction, les conseillers et les conseillères scolaires et le ministère reçoivent en temps opportun de l'information financière complète et exacte sur toutes les activités du conseil scolaire;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière d'information et d'analyse financières et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la

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

### 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 intermédiaires

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

### Comité

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

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

Le conseil scolaire a récemment mis en œuvre un système intégré d'information financière, le BAS2000, qui fournit en temps opportun des renseignements utiles et précis à la direction, aux membres du personnel des écoles et au conseil. Les modules

concernant les comptes créditeurs, la budgétisation, les comptes débiteurs et les bons de commande sont opérationnels et ont très bien servi la direction et le conseil.

La direction a entrepris un certain nombre d'initiatives visant à accroître davantage le rendement du système d'information financière. Notamment, le Service des finances travaille actuellement à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un module de production de rapports sur les immobilisations et d'un système d'appel d'offres. Ces initiatives devraient permettre à la direction d'accroître l'efficacité du processus de production de rapports financiers.

Il convient de noter que le système de production de rapports financiers du conseil scolaire permet aux écoles et aux directeurs responsables d'accéder en temps réel aux dépenses et aux données réelles concernant le budget. Cette fonction aide le personnel à fournir des renseignements précis, opportuns et utiles aux fins de surveillance budgétaire et de production de rapports financiers.

### **Responsabilité des rapports financiers intermédiaires**

Le Service des finances prépare des rapports financiers mensuels à l'intention du conseil exécutif ainsi que des conseillères et des conseillers scolaires. L'information financière est présentée de façon suffisamment détaillée à l'aide des catégories ministérielles de rapport des dépenses. Les rapports comprennent une comparaison du budget approuvé, des dépenses cumulatives et du solde du budget à la date de présentation des rapports. Le solde du budget est exprimé en pourcentage. Il contient également des notes appropriées fournissant des descriptions supplémentaires des écarts importants par rapport au budget. Les rapports intermédiaires peuvent être consultés à la section des archives des réunions sur le site Web du conseil scolaire.

La présentation des rapports respecte les normes adéquates de production de rapports financiers. La qualité de l'analyse des écarts n'a pas été évaluée en détail. Le rapport financier mensuel n'offre que des explications limitées sur la question de savoir si le pourcentage dépensé à ce jour correspond ou non à ce à quoi on devrait s'attendre pour la période visée par le rapport. La direction a indiqué que ces renseignements font souvent l'objet de discussions au cours des réunions du conseil. Les membres du personnel des finances ont affirmé que l'information est présentée de cette manière depuis quelque temps et que les conseillères et les conseillers scolaires n'ont demandé aucune modification à cette présentation. Le surintendant de la gestion répond aux questions concernant les écarts et d'autres questions connexes au moment où le rapport est présenté au conseil exécutif ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.

La façon de présenter les rapports financiers mensuels ou trimestriels varie grandement d'un conseil scolaire à l'autre. Une présentation améliorée comprendrait :

- un pourcentage comparatif pour chacune des catégories de dépenses et de revenus importantes qui représenterait les dépenses prévues 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 fait de fournir une telle information permettrait aux examinateurs de mieux comprendre les résultats depuis le début de l'année.

Le surintendant de la gestion examine et approuve chaque rapport financier mensuel avant qu'il soit présenté au conseil exécutif ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires. Toutefois, au moment de l'examen, les surintendants responsables du budget n'étaient pas tenus d'approuver leurs écarts respectifs par rapport au budget en les signant. Si tel était le cas, cela ferait en sorte que la direction soit tenue responsable.

### **Vérification**

Le Service des finances a créé une fonction officielle de vérification interne avec le soutien et l'approbation du conseil. Sur le plan administratif, le vérificateur interne relève actuellement du directeur des finances et du comité de vérification en ce qui a trait aux questions de vérification.

Le Service des finances doit être félicité pour sa proactivité relativement à l'établissement d'un mandat officiel de vérification interne comprenant les principales fonctions suivantes :

- des vérifications internes complètes des mécanismes de contrôle interne et des procédures financières, comme l'a demandé le comité de vérification du conseil;
- des vérifications internes complètes touchant les fonds ne provenant pas du conseil scolaire et les cartes d'achat commerciales;
- la préparation de plans de vérification interne et de rapports de vérification;
- la vérification de la conformité au programme de cartes d'achat commerciales;
- des prévisions de l'effectif aux fins d'estimations par le conseil scolaire et de mise à jour des annexes sur les écarts;
- la vérification de la conformité aux exigences du ministère de l'Éducation en ce qui a trait à la consignation de l'effectif;

La direction prépare des plans relativement à chaque vérification interne et donne suite aux recommandations formulées dans les rapports de vérification. Cependant, le

conseil scolaire n'a pas encore élaboré de plan pluriannuel de vérification interne. La direction reconnaît la nécessité d'un plan pluriannuel de vérification interne et a établi un échéancier quant à sa préparation. La stratégie pluriannuelle de vérification interne, une fois mise en œuvre, devrait améliorer les mécanismes de contrôle interne du conseil scolaire et faire en sorte que l'ensemble du personnel se conforme entièrement aux politiques approuvées par les conseillères et les conseillers scolaires.

Le conseil a créé un comité de vérification composé d'au moins cinq conseillères et conseillers scolaires, qui se réunissent au moins trois fois par an. Il existe un énoncé général des tâches du comité, dont les suivantes :

- superviser le processus de production de rapports financiers du conseil scolaire;
- examiner les moyens de protéger les biens et, au besoin, vérifier l'existence de tels biens;
- évaluer l'utilisation des ressources sur les plans de l'économie et de l'efficacité;
- présenter des rapports au conseil sur toute question importante.

Les rapports et les lettres de recommandation du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil et l'administration principale donne suite aux recommandations. La direction reconnaît que le mandat du comité de vérification pourrait être clarifié et communiqué au conseil afin d'en assurer le fonctionnement efficace.

Comme des changements importants ont été apportés à la comptabilité ces dernières années, la complexité de la préparation des états financiers vérifiés augmente. Les membres du comité de vérification, avec l'aide de l'agent financier principal du conseil scolaire et d'autres conseillers, devraient être en mesure d'évaluer de façon indépendante l'intégrité et l'exactitude des états financiers du conseil scolaire. Ils devraient également être conscients des questions de comptabilité complexes qui en découlent et des nouvelles règles comptables à mettre en œuvre. Les membres du comité de vérification doivent comprendre ce qui constitue une comptabilité interne et des processus de contrôle opérationnel rigoureux.

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

## Recommandations :

- Les rapports financiers intermédiaires présentés à la direction et au conseil sont complets en ce qui a trait à l'analyse et aux détails fournis. On les améliorerait en précisant le niveau de dépenses prévu pour chaque catégorie en fonction des données historiques ou, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, du nombre d'employés et des paies traitées à ce jour.
- La direction devrait concrétiser son intention de préparer un plan pluriannuel de vérification interne. Ce plan devrait respecter le mandat du vérificateur interne, qui est décrit dans la charte sur la vérification interne.
- La composition du comité de vérification devrait être élargie afin d'inclure deux membres externes ayant l'expérience et les titres professionnels appropriés leur permettant d'agir comme conseillers et de contribuer à l'efficacité du comité.

### 4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

### Gestion de l'encaisse et des placements

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Un processus de gestion de l'encaisse efficace est en place pour maximiser les revenus d'intérêts au moyen de placements à court terme lorsque cela s'avère approprié.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont concentrées dans une seule institution financière.	Oui

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités de placement conformément à la politique de placement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .	S.O.
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
La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement pour s'assurer que les frais de service de la dette du conseil scolaire peuvent être payés à échéance.	Oui

### Gestion des fonds dans les écoles

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

### Gestion de l'encaisse et des placements

Le personnel des finances a démontré qu'il existe des méthodes adéquates de gestion de la trésorerie permettant de réduire au minimum les liquidités oisives. Le Service des finances utilise une structure de compte consolidée afin de maximiser les revenus d'intérêts du conseil scolaire. Le personnel des finances compare périodiquement les conditions bancaires consenties au conseil scolaire avec celles des conseils scolaires semblables. Les activités de gestion de l'encaisse sont concentrées dans une seule institution financière et le conseil scolaire lance un appel d'offres concernant les services bancaires tous les cinq ans.

Le Service des finances assure le respect des procédures en surveillant activement les activités de gestion de l'encaisse, telles que les rapprochements bancaires mensuels effectués par des employés spécialisés. Au moment de l'examen, le conseil scolaire n'avait pas de politique de placement approuvée. La direction a indiqué que le conseil scolaire n'a pas de placements importants.

La direction a fait preuve de prudence au moment de préparer son plan de financement des immobilisations et n'a contracté aucune dette à long terme en vue de financer les projets d'immobilisations prévus. La direction a indiqué que le conseil scolaire ne prendra pas d'engagement relativement à toute nouvelle construction jusqu'à ce que le

financement soit approuvé par le ministère. Le modèle de liquidité des immobilisations du conseil scolaire indique que tous les projets d'immobilisations visés par des engagements sont entièrement financés. La direction entend continuer de tenir à jour le modèle détaillé de financement des immobilisations élaboré par le ministère. Le modèle lui permettra de surveiller toute insuffisance de fonds éventuelle de nombreuses années à l'avance. La direction collabore avec le ministère à l'élaboration de plans visant à atténuer le risque de toute insuffisance éventuelle de fonds en matière d'immobilisations.

En ce qui a trait aux projets d'immobilisations existants prévus et approuvés du conseil scolaire, la direction a indiqué qu'elle était en mesure d'obtenir un prêt à court terme assorti d'un taux inférieur à celui du financement offert par le ministère.

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

La direction a élaboré des directives administratives comptables relatives aux fonds des écoles ne provenant pas du conseil scolaire. Les directives énoncent les principes de responsabilisation en ce qui a trait aux fonds des écoles, définissent les divers types de fonds et présentent les règles et les procédures de base que doivent suivre les écoles.

Afin de veiller à ce que des mécanismes de contrôle adéquats soient en place pour protéger les fonds ne provenant pas du conseil scolaire, la direction a prévu des vérifications des fonds ne provenant pas du conseil scolaire dans le cadre du mandat de vérification interne.

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

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

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

La gestion des revenus non tirés de subventions est un domaine fonctionnel de petite envergure pour le conseil scolaire.

Le conseil scolaire reçoit du ministère des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinées à des initiatives précises, ce qui fait qu'il doit se soucier des revenus non tirés de subventions.

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

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

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

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés de subventions	Preuve de l'adoption?
Utilisation au besoin d'un système électronique d'inscription et de paiement (p. ex., éducation permanente, permis d'utilisation des locaux, location, etc.).	Non
Le personnel surveille toutes les sources de revenus pour assurer l'intégralité de ce que le conseil reçoit et le respect des politiques. Des plans d'action et des processus maximisent le recouvrement, notamment en obtenant des évaluations du crédit ou du risque.	Oui
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, méthodes et plans de soutien aux revenus non tirés de subventions

La direction a élaboré des directives administratives comptables relatives aux fonds des écoles. Les directives énoncent les principes de responsabilisation en ce qui a trait aux fonds des écoles, définissent les divers types de fonds et présentent les règles et les procédures de base que doivent suivre les écoles.

Le Service des finances a établi des lignes directrices quant à l'utilisation communautaire des installations, y compris un formulaire de demande de permis normalisé. Les lignes directrices prévoient un barème tarifaire détaillé. De façon

générale, la direction indique que les revenus tirés des locations à des fins d'utilisation communautaire ne sont pas importants.

La direction a également élaboré des directives administratives en ce qui a trait aux programmes d'éducation des adultes (formation continue). Le conseil scolaire applique à la formation continue un modèle tarifaire fondé sur le recouvrement des coûts. Le Service des finances collabore avec le surintendant de la réussite des élèves afin d'élaborer un budget annuel pour le programme de formation continue, en vue d'améliorer les ententes financières et comptables.

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

La direction a indiqué que le personnel des finances surveille toutes les sources de revenus pour assurer l'intégralité de ce que le conseil reçoit et le respect des politiques. Le Service de l'éducation permanente n'utilise pas de système électronique d'inscription et de paiement. Il en va de même pour la délivrance de permis et le paiement aux fins d'utilisation communautaire. La direction reconnaît la nécessité de mettre en place des systèmes électroniques de paiement afin de permettre au Service des finances de mieux gérer ses processus de collecte des revenus non tirés de subventions.

Le Service des finances a établi des procédures adéquates de consignation et de suivi des diverses subventions APE reçues. À la réception d'un contrat signé, le Service des finances prépare un budget et met à jour le grand livre général. Le Service fournit également aux coordonnateurs et aux directeurs et directrices d'école l'accès aux comptes pertinents, le cas échéant. Le personnel des finances surveille étroitement l'utilisation de subventions APE et le système financier lance des alertes lorsque les limites de dépense sont atteintes. La direction a signalé que chaque coordonnateur est responsable de veiller à ce que les fonds soient dépensés aux fins prévues.

### **Recommandation :**

La direction devrait envisager la mise en œuvre d'un système électronique de paiement et d'inscription pour ses programmes de formation continue et d'utilisation communautaire des installations. Ce faisant, elle devrait examiner les solutions électroniques existantes déjà mises en place par plusieurs autres conseils scolaires.

## **4.6 Approvisionnement**

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et des pratiques d'approvisionnement permettant au conseil scolaire d'acquérir des biens et des services grâce à un processus ouvert, équitable et transparent;

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

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

### Politiques et méthodes d'approvisionnement

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et méthodes d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'effectuer des achats et sont examinées et mises à jour périodiquement.	Oui
Les critères de sélection des fournisseurs incluent des éléments allant au-delà des coûts les moins élevés, notamment le coût total de possession, la valeur ainsi que la qualité et les appels d'offres concurrentiels (notamment le recours à la publicité pour les DP et les appels d'offres d'une valeur supérieure à un seuil donné).	Oui
Les responsables des achats surveillent et assurent la conformité aux politiques et méthodes d'approvisionnement du conseil.	Oui

### Participation à des consortiums d'achat

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

## Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

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

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

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et méthodes relatives aux cartes d'achat et aux cartes de crédit professionnelles sont documentées et communiquées aux utilisateurs grâce à une formation et à un suivi réguliers.	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/facture et inspection) est utilisé.	Non
Un processus de comptabilité d'engagement est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation des portails des fournisseurs.	Non

## Utilisation 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 établi des directives administratives relatives aux achats, qui ont été clairement communiquées à l'ensemble du personnel. Les directives relatives à l'approvisionnement sont accessibles sur le site Web du conseil scolaire. Elles tiennent compte d'un certain nombre d'éléments clés comme :

- les modes d'approvisionnement (petite caisse, cartes d'achat);
- les propositions de prix et les limites relatives aux appels d'offres;

- les processus d'achat spéciaux (demande de propositions, contrats négociés et dispense à l'égard du processus de remplacement d'établissement ou de proposition de prix);
- l'accès à l'information;
- l'éthique;
- les conflits d'intérêts.

Les directives relatives à l'approvisionnement indiquent que les critères de sélection des fournisseurs incluent des éléments autres que le coût le moins élevé, notamment la valeur, la qualité et les appels d'offres concurrentiels. Le personnel des finances surveille et assure la conformité aux politiques et méthodes d'approvisionnement du conseil scolaire.

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

Le conseil scolaire fait partie d'un consortium d'achat regroupant plusieurs conseils scolaires en vue de s'approvisionner en gaz naturel et en électricité. La direction a indiqué que la participation à des consortiums d'achat a entraîné des économies de coûts.

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

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

Les directives relatives à l'approvisionnement prévoient des niveaux appropriés d'autorisation correspondant aux postes et aux rôles. La surveillance de la conformité est assurée par les chefs de service. Tous les services respectent les limites suivantes lorsqu'ils demandent des propositions de prix aux fournisseurs :

- jusqu'à 3 000 \$ dans les limites budgétaires et d'autorisation des administrateurs ou des « personnes désignées », en s'assurant que l'acquisition de tels biens et services a favorisé un processus ouvert, juste et concurrentiel d'établissement des prix et se fait dans l'intérêt véritable du conseil;
- de 3 001 \$ à 30 000 \$ – exige trois propositions de prix écrites;
- plus de 30 000 \$ – exige que le service acheteur publie une demande de propositions et (ou) un appel d'offres cacheté.

La directive administrative prévoit qu'un processus officiel de demande ou de demande de propositions fasse l'objet d'une annonce dans les médias qui offriront la meilleure

couverture à l'échelle de la région géographique du conseil. Il est de plus en plus courant que les organismes placent des annonces pour tous les appels d'offres et (ou) demandes de propositions dont la valeur dépasse un certain seuil.

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

Environ 100 employés ont reçu des cartes d'achat. Des directives administratives clairement communiquées régissent l'utilisation de la carte d'achat, à propos de laquelle le Service des finances a fourni des renseignements supplémentaires aux utilisateurs.

La plupart des cartes d'achat sont assorties d'une limite de 500 \$ par opération et d'une limite quant au nombre d'opérations (glissements). La limite totale de dépenses de chaque titulaire de carte est déterminée par les coordonnateurs des cartes commerciales, en collaboration avec les administrateurs des services et (ou) des écoles, et approuvée par le surintendant de la gestion.

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

Le conseil scolaire a mis en place un processus de comptabilité d'engagement en vertu duquel l'achat est inscrit au grand livre après l'émission du bon de commande. Le système ne traite pas les bons de commande dont la valeur dépasse le budget prévu.

Le personnel des finances a mis en œuvre un processus de triple rapprochement entre le bon de commande, le reçu ou la facture et l'inspection. La direction reconnaît la nécessité de mettre en place un processus automatisé de rapprochement utilisant la capacité du système financier actuel.

La direction n'a pas mis en œuvre d'interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements.

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

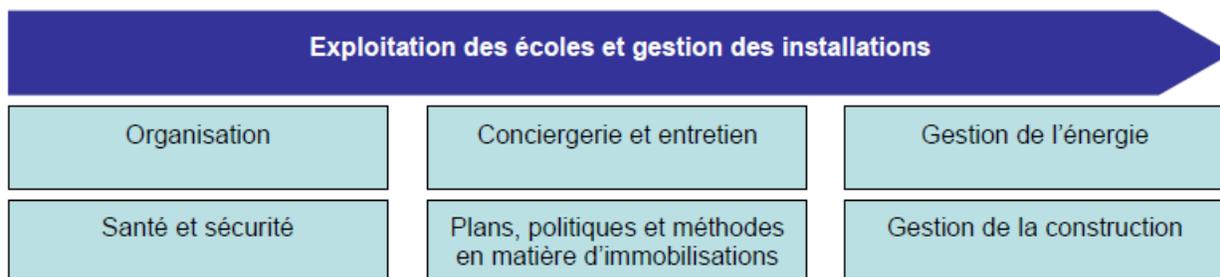
Actuellement, le conseil scolaire n'utilise généralement pas les transferts électroniques de fonds (TEF), mais en reconnaît l'importance, tant du point de vue de l'efficacité que de celui des risques. Les TEF sont actuellement utilisés pour payer les fournisseurs de régimes d'avantages sociaux et le consortium d'achat d'énergie. La direction est en voie d'accroître l'utilisation des TEF et de planifier un projet pilote auxquels participera un échantillon de fournisseurs.

### **Recommandations :**

- La direction devrait déterminer la faisabilité et les exigences de mise en œuvre d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements.

- La direction devrait envisager la mise en place d'un processus automatisé de triple rapprochement utilisant la capacité du système financier actuel.
- Le personnel des finances devrait maximiser l'utilisation des paiements par transfert électronique de fonds (TEF) afin d'accroître l'efficacité et de réduire au minimum le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

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



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

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

### 5.1 Organisation des opérations et des installations

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

- déterminer si les conseillères et les 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'efficacite de la structure du Service et déterminer si les rôles et les responsabilités appuient les principales fonctions et activités et les pratiques de gestion requises;

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

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

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

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

### Structure organisationnelle et responsabilisation

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

### Surveillance et communication des politiques

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

Pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations	Preuve de l'adoption?
besoin de perfectionnement professionnel continu et qui tiennent compte des nouvelles exigences réglementaires.	

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

Le Service des installations établit ses priorités et ses échéanciers principalement dans le cadre des réunions régulières du conseil exécutif. Le service n'a pas actuellement de plan d'activités annuel officiel énonçant des priorités et des objectifs précis. La direction a signalé que le Service des installations prévoit préparer un plan d'activités officiel pendant l'année scolaire en cours, dans le cadre de l'initiative de la directrice visant à élaborer un plan stratégique à l'échelle du conseil scolaire. La direction a notamment déterminé que l'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien et la définition de normes d'entretien constituaient deux priorités à court terme. D'autres priorités et objectifs annuels sont déterminés conformément aux nouvelles exigences et aux nouveaux règlements relatifs à l'exploitation des installations et à l'entretien.

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

### Structure organisationnelle et responsabilisation

Le Service des installations relève du surintendant de la gestion. Le conseil scolaire a défini la structure organisationnelle du Service des installations et l'a affichée sur son site Web. Les rôles et les responsabilités de ces postes sont clairement définis dans les descriptions de tâches respectives et bien compris par l'organisation. Les principaux employés du Service possèdent une expérience pertinente appropriée.

Le Service des installations est dirigé par le directeur des installations, avec le soutien d'un commis aux installations. Le directeur des installations, qui travaille dans les bureaux du conseil scolaire, est responsable des aspects touchant la planification et la supervision des fonctions d'entretien et de conciergerie. Quatre superviseurs de la gestion des installations et deux superviseurs de l'entretien assurent respectivement la supervision à l'échelle locale du personnel de conciergerie et d'entretien et lui apportent leur soutien. Les superviseurs des installations surveillent les activités dans quatre groupes d'écoles, tandis que les superviseurs de l'entretien administrent les services d'entretien dans deux régions. Pour cela, les superviseurs doivent effectuer de nombreux déplacements. La direction a indiqué qu'elle évalue continuellement l'efficacité de la structure organisationnelle du Service des installations.

En ce qui a trait aux conseils scolaires qui couvrent de grandes régions géographiques, il est souvent nécessaire de prévoir une certaine forme de supervision centralisée des

fonctions d'entretien et de conciergerie. Cette supervision centralisée permet d'assurer la coordination essentielle des ressources et le déploiement efficace du personnel à l'échelle d'une région géographique étendue. Par ailleurs, les superviseurs devraient également garder le contact avec le personnel local durant des visites fréquentes sur le terrain effectuées par rotation tout au long de l'année scolaire.

Outre le nettoyage et l'entretien des écoles, le Service des installations est responsable des projets de construction et des rénovations importantes. Cela se fait avec l'aide d'ingénieurs et d'architectes sous-traitants et d'autres services.

La planification des immobilisations du conseil scolaire, habituellement effectuée par le Service des installations ou des opérations dans d'autres conseils scolaires, est effectuée par un entrepreneur externe. La planification des immobilisations comprend l'établissement des besoins du conseil en cette matière, le plan de financement des immobilisations et un processus consultatif visant à assurer la participation adéquate des intervenants des collectivités touchées. La direction a indiqué que le principal motif pour ne pas effectuer la planification des immobilisations à l'interne est lié à des contraintes sur le plan des ressources. La direction a également indiqué que cette tâche est actuellement effectuée par un entrepreneur expérimenté et compétent, qui a l'expertise voulue pour faire ce travail; cette entente semble fonctionner efficacement.

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

Le Service des installations tient à jour un ensemble de directives administratives touchant les aspects pertinents de la gestion des installations et des activités. Ces directives administratives sont publiées sur le site Web du conseil scolaire. Le Service des installations n'a pas mis en place de cycle d'examen faisant en sorte que ses directives administratives soient à jour. Cependant, toutes les directives administratives liées aux installations et aux activités semblent avoir été modifiées ou créées au cours des trois dernières années.

Avec la collaboration du Service des RH, une 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. Les formations sur l'amiante et sur l'entretien des planchers en sont des exemples.

### **Recommandation :**

- Le Service des installations devrait procéder à l'élaboration d'un plan annuel qui comprend des mesures et des cibles de rendement relativement à ses propres priorités et objectifs annuels et terminer le rapport annuel faisant état des réalisations. Cela aidera le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et soutiendra la préparation des rapports sur les réalisations du Service.

## 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Le modèle de dotation du conseil appuie les normes de nettoyage et les besoins d'entretien de ce dernier.

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

### 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 de	Non

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
renouvellement annuelle et financement des « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	

### 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.	Non
Des normes communes assurent l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle.	Non

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

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système et un processus de bons de travail permettent de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets, assurant ainsi l'utilisation efficace des ressources.	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 appuie les normes de nettoyage et les besoins d'entretien du conseil

Le conseil scolaire n'a pas élaboré de normes officielles de nettoyage. La direction a indiqué que la préparation de telles normes constitue l'une des priorités immédiates du Service des installations. Une fois leur élaboration terminée, les normes de nettoyage devraient permettre à la direction de surveiller et de gérer les niveaux de propreté ainsi que de produire des rapports à cet égard de façon régulière.

Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie du conseil scolaire se fonde uniquement sur la superficie. Ce modèle offre une méthode de base de déploiement des ressources de conciergerie dans les installations du conseil scolaire. La formule de

dotation comprend l'utilisation de postes fractionnés comme moyen de maîtriser les coûts.

Il convient de noter qu'il arrive souvent que les conseils scolaires incluent une série d'autres facteurs dans la détermination du modèle d'affectation du personnel de conciergerie. Ces facteurs comprennent habituellement le nombre d'enseignants et d'élèves par école, le nombre de classes utilisées, le nombre d'accessoires de plomberie, le nombre de salles d'eau, le nombre d'étages, le nombre de classes de déjeuner, le nombre d'appareils portatifs et la présence de gymnases. Les formules de dotation en personnel de conciergerie utilisées par d'autres conseils scolaires sont généralement rajustées annuellement afin que l'affectation de ce personnel tienne compte des changements survenus au cours de l'année.

Les superviseurs de la gestion des installations s'assurent de faciliter la communication entre la direction et le personnel de conciergerie concernant leurs préoccupations, leurs suggestions et leurs observations.

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

La direction prépare un plan annuel d'entretien qui tient compte des projets essentiels d'entretien et de réfection. Le plan donne priorité aux projets de réfection en fonction des critères suivants :

- les questions de santé et de sécurité – projets assurant la sécurité des installations;
- l'entretien et l'infrastructure – projets assurant la poursuite des activités et prolongeant la durée utile des installations;
- les mises à jour – projets permettant de maintenir ou de mettre à niveau l'utilisation des installations;
- les réparations de nature esthétique – projets améliorant l'apparence générale des installations.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'effectue aucune planification dans un cadre pluriannuel. Les activités d'entretien et de réfection du conseil scolaire sont réévaluées annuellement dans le cadre de l'évaluation de chaque école, en consultation avec le personnel de conciergerie et d'entretien et celui de l'école. Les priorités sont ensuite intégrées au plan annuel. Cela fait en sorte que les écoles soient maintenues dans le meilleur état possible pour favoriser l'amélioration de l'apprentissage des élèves et la productivité des employés. La direction a indiqué qu'une planification dans un cadre pluriannuel pourrait lui permettre d'optimiser davantage l'utilisation du financement

alloué annuellement dans le cadre de l'Allocation pour la réfection des écoles et du financement des Lieux propices à l'apprentissage du ministère.

L'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien et de réfection, sur trois à cinq ans par exemple, permettrait au conseil scolaire et aux intervenants de mieux comprendre les 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 et de réfection. Ce plan pourrait aussi être appuyé par les sources de financement disponibles des frais connexes, dont les subventions annuelles pour le fonctionnement et la réfection des écoles ainsi que l'allocation « Lieux propices à l'apprentissage ». Cela permettrait à la direction et au conseil scolaire d'avoir une meilleure perspective de planification.

La direction utilise la base de données ReCAPP afin d'orienter la définition des grandes priorités annuelles en matière d'entretien et de réfection. Grâce au financement de l'initiative Lieux propices à l'apprentissage du ministère, le conseil scolaire peut exécuter des travaux essentiels de réfection dans ses écoles. La direction est d'avis que la qualité actuelle des données contenues dans la base de données ReCAPP du conseil scolaire est suffisante, mais reconnaît que leur intégrité peut être améliorée de façon importante. Les données contenues dans la base de données ReCAPP du conseil scolaire sont mises à jour une ou deux fois par année.

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

Le Service des installations a mis en place un programme annuel de formation du personnel de conciergerie. La gestion de l'amiante, l'entretien des planchers et la formation sur les échafaudages en constituent des exemples.

De plus, le conseil scolaire publie un bulletin périodique qui traite de questions liées aux méthodes de travail sécuritaires et qui offre des directives aux concierges en ce qui a trait à la prévention des accidents et des blessures.

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

Le Service des installations ne tient pas d'inventaire officiel des principaux matériels de nettoyage et d'entretien. Le conseil scolaire a adopté des directives administratives concernant le prêt de matériel lui appartenant aux employés. Le conseil scolaire soutient le prêt de matériel portatif lui appartenant à des fins pédagogiques liées au travail. Le personnel n'est pas autorisé à emprunter des biens appartenant au conseil scolaire à des fins d'utilisation personnelle.

Le directeur des installations surveille l'achat de fournitures de nettoyage et d'entretien, en fonction du budget alloué. Les superviseurs des installations sont responsables de la collecte des demandes de fournitures de conciergerie et d'entretien.

Le Service des installations a embauché des conseillers externes afin d'évaluer le coût et l'utilisation des fournitures de conciergerie. La direction a souligné que cela lui permettra d'assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle.

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

Le Service des installations fait manuellement le suivi des bons de travail d'entretien et de conciergerie. Le conseil scolaire n'a pas élaboré de système automatisé de bons de travail. Chaque école détermine ses besoins en matière d'entretien. Les superviseurs de l'entretien déterminent si le travail peut être effectué par le personnel de conciergerie ou s'il doit être confié en sous-traitance à des corps de métier réglementés. Les superviseurs de l'entretien émettent des bons de travail papier concernant les services confiés en sous-traitance. La direction reconnaît que le processus actuel de bons de travail papier n'est pas optimal. Le Service des installations est en voie d'élaborer un système électronique de surveillance et de suivi de tous les bons de travail.

Le Service des installations met à jour ReCAPP une ou deux fois par année afin de faciliter la planification de l'entretien. La direction utilise également SFIS, qui est mis à jour annuellement. La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports annuels tous les 31 janvier dans SIIS, selon les besoins. Un second rapport déposé en octobre, s'il y a lieu, traite des questions de capacité et d'effectif.

La direction évalue continuellement l'utilisation des services internes d'entretien et de conciergerie par rapport aux services externes. La direction a signalé que l'impartition des services fait partie intégrante des activités liées aux installations du conseil scolaire. Actuellement, le conseil scolaire confie en sous-traitance un éventail de services d'entretien et de gestion des installations, y compris, par exemple, le déneigement et l'enlèvement des déchets, les analyses d'eau, les services d'alarme et de lutte contre les incendies et la gestion de l'amiante. Le conseil scolaire a également embauché des conseillers externes pour ses projets de construction.

La direction est d'avis que les services confiés en sous-traitance permettent au conseil scolaire d'avoir accès à des ressources et à des employés de soutien compétents et à l'administration de résoudre les problèmes de la façon la plus économique.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait donner suite à son initiative d'élaboration de normes de nettoyage. La direction devrait assurer la mise en œuvre efficace de ces normes par le biais de visites périodiques des établissements et la tenue d'un registre d'examen adéquat.

- La direction devrait envisager l'examen de sa formule d'affectation du personnel de conciergerie et inclure d'autres facteurs qui pourraient avoir une incidence sur les résultats de l'affectation. Ces facteurs devraient être examinés et rajustés chaque année afin de tenir compte des changements survenus en cours d'année. La formule devrait également prendre en compte toute exigence réglementaire ou ministérielle.
- La direction devrait préparer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection comprenant le financement disponible pour appuyer ce plan. Cela permettrait à l'administration principale, au conseil et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.
- La direction devrait faire l'inventaire du matériel principal qu'utilise le personnel d'entretien et de conciergerie. Les gens de métier pourraient collaborer avec leurs superviseurs afin de dresser un inventaire de leurs propres outils. Ces mesures permettraient d'accroître la confiance de la direction à l'égard de la responsabilité des employés concernant l'utilisation des biens du conseil scolaire.
- En fonction de l'évaluation des coûts et de l'utilisation des fournitures de conciergerie, la direction devrait élaborer des normes communes plus poussées afin d'assurer un approvisionnement efficient.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'effectuer une analyse de rentabilisation afin de mettre en œuvre un système automatisé (électronique) de bons de travail en vue de rationaliser la gestion, la répartition, le suivi et les coûts des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations, et d'en faire rapport.

### **5.3 Gestion de l'énergie**

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

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de gestion de l'énergie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée

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

### Plan de gestion de l'énergie

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

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

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

Bon nombre des installations du conseil scolaire ont été construites il y a plus de 30 ans et présentent généralement des lacunes en ce qui a trait aux caractéristiques intégrées d'isolation et d'économie d'énergie que l'on trouve plus communément dans les nouveaux édifices. La direction reconnaît l'importance de promouvoir les économies d'énergie et a lancé un certain nombre de projets dans ce domaine.

L'initiative la plus importante à ce jour a été le contrat de gestion de l'énergie, géré par un conseiller externe en énergie, en vertu duquel des projets d'une valeur approximative de 2 millions de dollars ont été menés à terme pour le remplacement de

chaudières et de systèmes d'éclairage et la conversion à d'autres types de combustible. La direction a indiqué que ces projets ont permis d'économiser de l'énergie et ont offert un rendement réel du capital investi. La direction a mis en œuvre d'autres initiatives d'économie d'énergie, dont le remplacement de toitures et la vérification de la gestion de l'énergie dans les écoles.

Le conseil scolaire a créé un comité environnemental du conseil (composé de directeurs et directrices d'école, de membres de l'administration principale et d'autres membres du personnel du conseil) afin de favoriser la sensibilisation aux économies d'énergie et de promouvoir un mode de vie écologique auprès des élèves et du personnel. Les résultats des vérifications de la gestion de l'énergie dans les écoles ont été partagés avec la collectivité à titre d'information.

Le conseil scolaire a actuellement conclu une entente concernant l'approvisionnement en électricité et en gaz naturel par l'entremise d'un consortium auquel participent un certain nombre d'autres conseils scolaires. Cela a permis au conseil scolaire de diminuer les coûts et de profiter de meilleurs prix.

La direction n'a pas défini officiellement de stratégie pluriannuelle de gestion de l'énergie comprenant un cadre visant à établir une consommation d'énergie de référence et des économies quantifiables. Un tel plan permettrait à la direction de s'en servir comme fondement d'une stratégie coordonnée de gestion de l'énergie, de fixer des objectifs quantifiables en matière de consommation d'énergie et de dépenses et de communiquer des mises à jour régulières au conseil.

La direction partage ses pratiques gagnantes en matière d'économie d'énergie avec toutes les écoles et examine les initiatives de gestion et d'économie d'énergie mises en œuvre par d'autres conseils scolaires. La direction a signalé que le conseil scolaire a récemment discuté d'options concernant des projets éventuels de gestion et d'économie d'énergie avec des conseillers externes, mais qu'il ne les a pas mis en œuvre en raison des coûts d'immobilisations importants liés à ces projets.

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

Dans le passé, le personnel désigné du Service des installations faisait chaque mois le suivi de la consommation d'électricité des écoles. Toutefois, en raison de ressources limitées, le service ne prépare plus de rapports sur la consommation.

Le conseil scolaire n'a pas établi d'objectifs mesurables en matière de conservation. Le conseil scolaire a embauché des conseillers externes afin d'effectuer des vérifications de la gestion de l'énergie dans un certain nombre d'écoles.

La direction a signalé que les questions d'efficacité énergétique sont prises en compte relativement à tous les projets d'entretien, de réparation et de réfection mis en œuvre par le conseil scolaire.

Le conseil scolaire a mis en œuvre une technologie centralisée qui permet des pratiques peu énergivores grâce à l'automatisation de certaines installations. La direction a signalé que tous les nouveaux établissements scolaires sont dotés d'une technologie centralisée qui permet au conseil de gérer et de contrôler à distance l'équipement énergivore (p. ex., les systèmes de chauffage et de climatisation).

Actuellement, l'administration du conseil scolaire ne reçoit pas de facture regroupée des sociétés de services publics.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait penser à établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et correspondant à l'orientation stratégique du conseil.
- La direction devrait sérieusement envisager le retour à la pratique d'enregistrement et de suivi des données sur la consommation d'énergie et des dépenses énergétiques des installations.
- Le conseil scolaire devrait explorer des façons de regrouper toutes les factures de services publics pour l'ensemble de ses installations. Cela permettra à la direction de mieux surveiller les habitudes de consommation d'énergie et d'en faire le suivi, en plus de présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées.

## **5.4 Santé et sécurité**

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

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

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

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

Pratiques exemplaires liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
La mise à jour des politiques de santé et de sécurité ainsi que l'élaboration de plans appropriés garantissent la conformité aux exigences prescrites par la loi en matière de santé et de sécurité.	Oui
La politique relative au code de sécurité comprend des codes d'alerte qui correspondent à la situation et au niveau de danger et qui établissent les responsabilités de chaque service.	Oui
On effectue le suivi des incidents de sécurité par type (p. ex., dommages matériels, intrusion, etc.).	Oui
La gestion de l'exploitation suit les lignes directrices, les politiques et les lois du ministère sur la sécurité dans les écoles.	Oui
Des équipes responsables de la sécurité (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 programme de santé et de sécurité du conseil scolaire relève du Service des RH. Le conseil scolaire a adopté des politiques et des directives administratives relatives à la santé et à la sécurité, qu'il a affichées sur son site Web. Les directives en matière de santé et de sécurité portent sur un certain nombre de points :

- la sécurité des installations;
- le plan d'intervention du conseil en cas d'urgence;
- le signalement d'accidents et les enquêtes sur ceux-ci;
- le SIMDUT;

- les inspections des lieux de travail;
- les terrains de jeu.

Le conseil scolaire a créé un comité mixte sur la santé et la sécurité et établi un cadre de référence officiel relativement à ce comité.

En 2007, la direction a retenu les services de la School Boards Cooperative Inc. pour effectuer une vérification sur la santé et la sécurité. Cette vérification est un exemple de démarche proactive adoptée par la direction afin d'aider le conseil scolaire à élaborer un plan d'amélioration relativement aux questions de santé et de sécurité. La direction a préparé un plan d'intervention en cas d'urgence en matière de santé et de sécurité. Elle a également signalé qu'une vérification récente des pratiques du conseil en matière de santé et de sécurité, effectuée par la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents de travail (CSPAAT), a indiqué que le conseil scolaire satisfaisait en grande partie aux exigences de conformité.

La direction a également rédigé une ébauche de plan annuel d'action et de prévention, qui énonce les objectifs, les mesures de rendement, les activités spécifiques liées à la santé et à la sécurité ainsi que l'état de la mise en œuvre. La direction prévoit terminer et mettre en œuvre le plan annuel et poursuivre son projet de planification annuelle du programme de santé et de sécurité.

La direction élabore actuellement un plan de continuité des activités, en collaboration avec le Service des TI du conseil. Le plan de continuité des activités comprend les étapes à franchir pour permettre la reprise des services en cas d'interruption imprévue de services essentiels. Compte tenu des répercussions potentielles que ces interruptions pourraient avoir sur les services opérationnels, il serait utile que la direction énonce l'échéancier et les étapes précises nécessaires à la mise en œuvre du plan de continuité des activités.

Le conseil scolaire a préparé un énoncé de politique et des directives administratives sur la santé et la sécurité. La direction fait activement la promotion des efforts déployés pour favoriser un milieu sain et sécuritaire et assurer la conformité à la loi ainsi qu'aux lignes directrices et aux politiques du ministère sur les écoles saines. La direction fait le suivi de tous les incidents liés à la santé et à la sécurité et en fait rapport.

La direction a élaboré un code de conduite favorisant des écoles sûres, qui s'applique à toutes les personnes présentes dans les écoles et qui est en attente d'une consultation appropriée. On prévoit que chaque directeur et directrice d'école, en consultation avec le personnel, le conseil d'école et les élèves au besoin, établira un code de conduite de l'école qui tient compte des codes de la province et du conseil scolaire. Chaque école a mis en place une équipe d'intervention en cas de situation critique, composée

d'éducateurs et de membres du personnel de soutien formés pour intervenir en cas de situations de crise.

La direction surveille les normes de qualité de l'eau et de l'air et les problèmes qui y sont liés et prend des mesures correctives appropriées.

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

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

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

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

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

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

Pratiques exemplaires liées aux plans, aux politiques et aux méthodes en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire dispose d'une politique d'examen des installations destinées aux élèves.	Oui

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

Pratiques exemplaires liées aux plans, aux politiques et aux méthodes en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.	Oui
Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués chaque année et rajustés en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment les prévisions de l'effectif et les subventions d'immobilisations.	Oui
Une évaluation précise et à jour de l'état des installations fondée sur les normes du secteur est maintenue (à l'aide de la méthodologie du système ReCAPP).	Oui

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

La direction a embauché un entrepreneur externe pour agir à titre d'agent des réfections stratégiques du conseil scolaire. L'agent des réfections stratégiques est chargé d'aider le conseil scolaire en ce qui concerne la planification des immobilisations, y compris l'établissement des besoins du conseil en cette matière, l'élaboration d'un plan de financement des immobilisations et l'examen des installations.

Le conseil a approuvé sa politique d'examen des installations destinées aux élèves le 22 mai 2007. La politique est incluse dans le Manuel de gouvernance du conseil. Le conseil a également défini des lignes directrices officielles à l'intention des comités d'examen des installations. Le conseil scolaire en est actuellement à sa deuxième année d'examen des installations.

Le conseil scolaire a préparé son plan d'immobilisations décennal et l'a soumis au ministère par l'entremise du site Web du SIIS. Ce plan fait état des besoins du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations au cours des 10 prochaines années. Le ministère exige que le plan inclue à la fois les projets qui font l'objet d'un financement déterminé et ceux pour lesquels la source de financement demeure inconnue. Le ministère demande ces données afin d'être en mesure de comprendre les besoins potentiels de tous les conseils scolaires au cours de la période de dix ans. Les conseillères et les conseillers scolaires ont examiné le plan

d'immobilisations décennal et reçu des mises à jour régulières sur son avancement par l'intermédiaire du comité de construction du conseil.

La direction tient à jour des prévisions détaillées de financement des projets d'immobilisations proposés et faisant l'objet d'un engagement, en se servant du modèle ministériel de liquidité relatif aux immobilisations. Le modèle de liquidité relatif aux immobilisations récemment présenté par le conseil scolaire indique que celui-ci dispose du financement nécessaire à cet égard par le biais de projets faisant l'objet d'engagements admissibles à un soutien d'environ 16,7 millions de dollars, d'allocations pour les nouvelles places d'environ 9,3 millions de dollars et de fonds de réserve d'environ 7,3 millions de dollars.

Le conseil scolaire a actuellement un projet d'immobilisations, à l'égard duquel il n'avait pris aucun engagement, dans le but de remplacer une école secondaire dans le cadre du programme de subventions Coûts de réparation prohibitifs du ministère. Le conseil scolaire a collaboré avec le ministère de façon proactive afin d'établir une formule de financement mutuellement acceptable, fondée sur des coûts de construction de référence. À cette fin, le conseil scolaire participe à un projet pilote lancé par le ministère, avec le soutien d'un conseil scolaire en milieu urbain du Sud de l'Ontario, en vue d'établir des coûts de référence relativement au projet de construction envisagé.

L'établissement des coûts de construction de référence aura une incidence sur les liquidités à long terme du conseil scolaire en matière d'immobilisations. La direction collabore étroitement avec le ministère afin de déterminer les coûts de référence. Le conseil scolaire ne procédera à aucune construction jusqu'à ce qu'il ait reçu l'autorisation du ministère et que la direction soit suffisamment convaincue qu'il n'y aura pas, dans l'avenir, d'insuffisance potentielle des réserves destinées aux immobilisations du conseil scolaire.

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

La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports annuels dans le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Un second rapport traite des questions de capacité et d'effectif. Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles et présente un rapport annuel aux conseillères et aux conseillers scolaires sur leur état.

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

## 5.6 Gestion de la construction

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

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

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

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

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

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

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

## Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

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

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

Par le passé, le conseil scolaire n'a pas entrepris d'activités de construction importantes et n'a mené à terme que trois projets de construction de nouvelles écoles au cours des dernières années. Le dernier projet de construction a été achevé en 2005. Le conseil a récemment approuvé la construction de nouvelles installations dans le cadre du plan d'immobilisations du conseil scolaire. Ces projets de construction devraient être lancés dès 2009.

En raison de la rareté des projets de construction, la direction n'a pas adopté de superficies au sol normalisées en ce qui a trait à la construction de nouvelles écoles. Toutefois, comme nous l'avons souligné dans la section précédente, le conseil scolaire participe à un projet pilote, de pair avec un conseil scolaire du Sud de l'Ontario, qui vise à établir des normes de référence communes en matière de conception et de coûts de construction.

La direction prévoit réduire au minimum les dépenses de construction, de rénovation et d'exploitation grâce à des conceptions efficaces et à des pratiques de construction économiques. Le conseil scolaire se procure cette expertise en engageant des architectes, des ingénieurs et des concepteurs externes. La direction embauche également des consultants externes en gestion de projets afin de superviser les projets de construction et de veiller à la qualité des projets et au paiement approprié des autres entrepreneurs.

La direction a adopté des méthodes normalisées concernant l'approvisionnement afin de maîtriser les coûts de réfection et de construction des écoles. Ces méthodes comprennent le recours à des entrepreneurs généraux et des sous-traitants préqualifiés pour les projets de grande envergure, ainsi que la sélection d'entrepreneurs locaux afin d'éviter les coûts supplémentaires liés à la distance.

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

Pour tout projet de réfection et de nouvelle construction, on emploie des entrepreneurs externes pour la gestion de la construction, conformément aux politiques d'approvisionnement approuvées par le conseil. À l'étape de la construction ou de la mise en œuvre, la direction visite souvent le chantier pour suivre l'évolution du projet.

Les conseillères et les conseillers scolaires approuvent chaque projet de construction important. Le conseil scolaire privilégie les prix forfaitaires et les ordres de modification pour maîtriser les coûts. Ces mesures aident le conseil scolaire à atténuer le risque de dépassement des coûts.

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

Tous les cinq ans, la direction lance des appels d'offres pour les services d'architecture, d'ingénierie et de gestion de la construction, conformément aux politiques d'approvisionnement du conseil. En raison du nombre limité d'entrepreneurs locaux dans le Nord de l'Ontario, le conseil scolaire a recours à des fournisseurs préqualifiés pour les grands projets de construction.

## Annexes

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

#### Objectifs de l'examen opérationnel

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

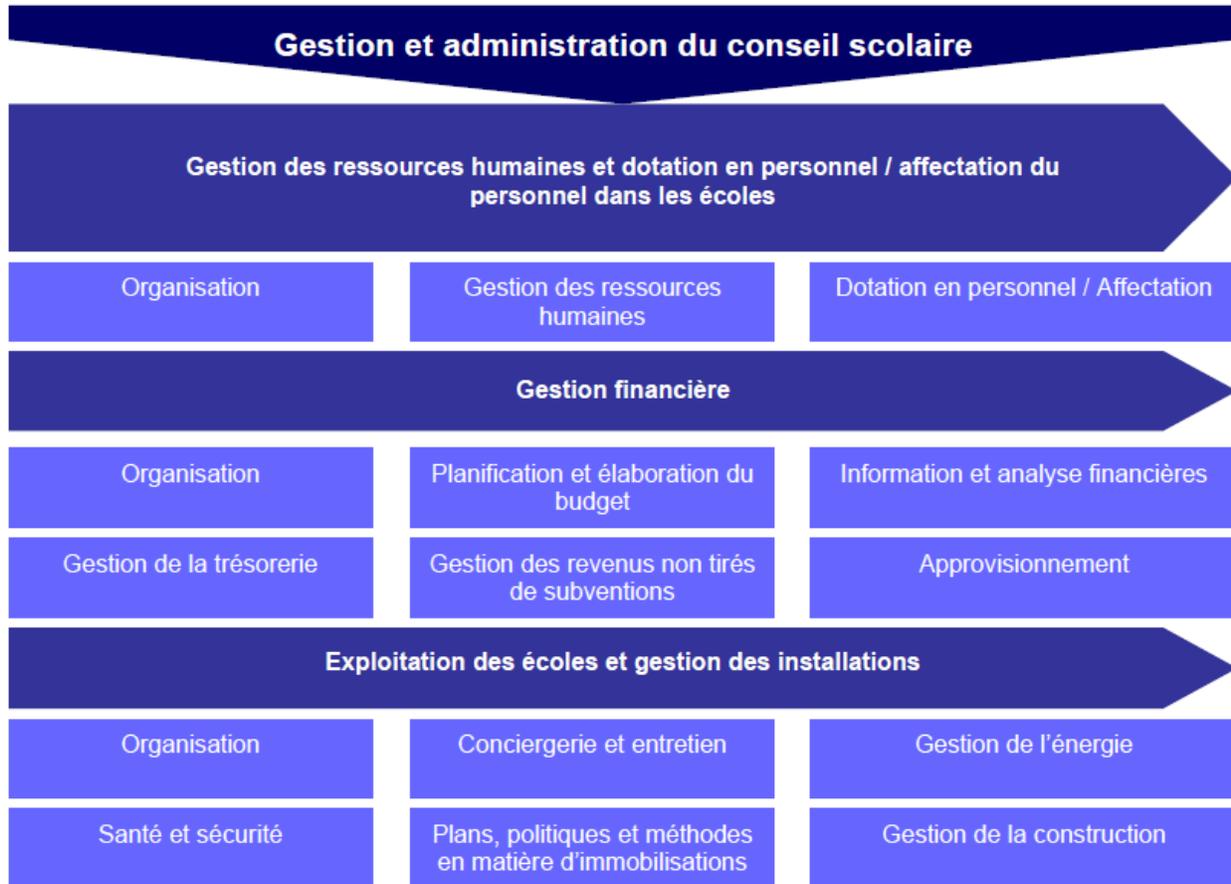
En tenant compte des caractéristiques propres à chaque CSD, les examens opérationnels visent en particulier à :

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

#### Portée de l'examen opérationnel

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

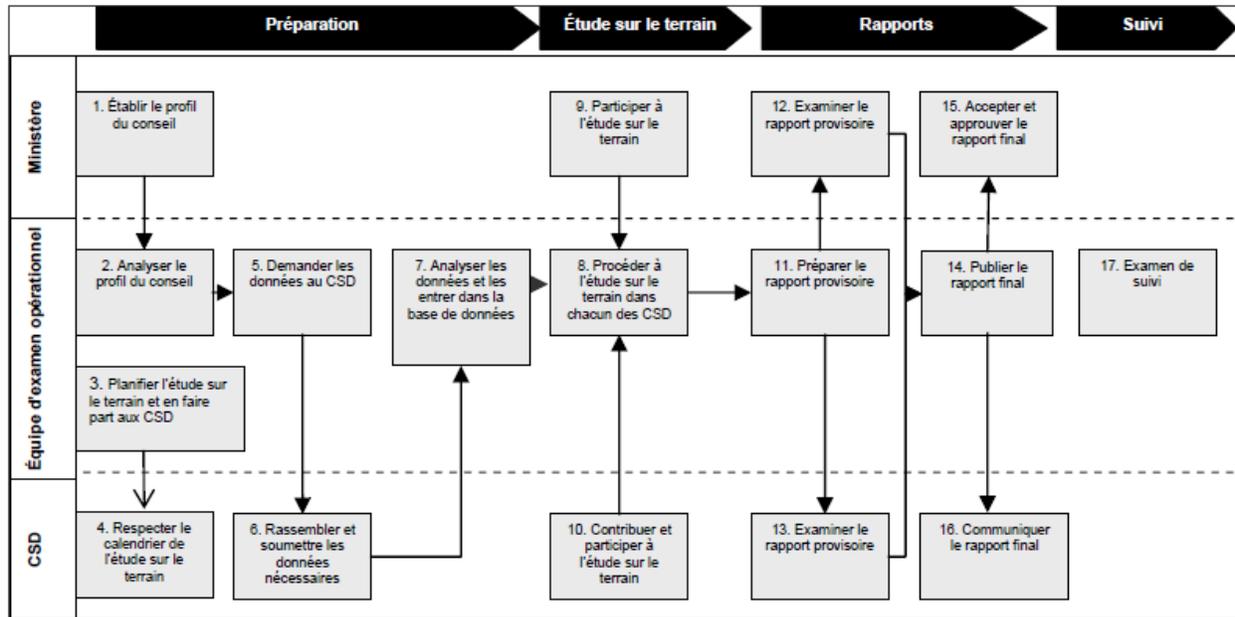
Chaque processus a été examiné en fonction des activités et de l'adoption des pratiques exemplaires du secteur, y compris la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les soutient.



### Aperçu de la démarche d'examen opérationnel

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

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



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

**Phase : Planification et analyse initiales**

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

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

### Phase : Étude sur le terrain

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

### Phase : Rapports

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

Activité clé	Description
Préparer le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil dans la version finale du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est remis au ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

## Phase : Suivi

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

## L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



## **Limites de l'examen**

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

## Annexe B : Résumé des recommandations

### Gouvernance et administration du conseil scolaire

N°	Recommandation
1.	La direction devrait continuer d'élaborer le plan stratégique du conseil afin d'offrir un cadre de planification annuelle.
2.	L'administration principale devrait préparer des plans annuels d'amélioration pour les services non liés à l'enseignement et les intégrer au plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan d'amélioration du conseil scolaire devrait s'harmoniser avec le plan stratégique pluriannuel du conseil et comporter des objectifs qui sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns. Cela aidera l'administration principale et le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et fournira le soutien nécessaire à la préparation des rapports sur les réalisations du conseil scolaire.
3.	Le conseil devrait améliorer la conformité à son cycle d'examen des politiques. À tout le moins, la direction devrait également indiquer la date du dernier examen ou de la dernière révision de l'ensemble des politiques pour en démontrer la conformité. Elle devrait en outre établir un calendrier d'examen prédéfini relativement à ses directives administratives.
4.	La directrice, en consultation avec les cadres supérieurs, devrait élaborer un programme officiel de relève afin de gérer les départs à la retraite et les départs volontaires des membres de la haute direction.

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

N°	Recommandation
5.	Le Service des RH devrait préparer un plan annuel harmonisé avec le plan stratégique du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des mesures et des cibles de rendement relatives à des priorités et à des objectifs précis afin de compléter le rapport annuel faisant état des réalisations. Cela aidera le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et soutiendra la préparation des rapports sur les réalisations du Service.
6.	La direction des RH devrait donner suite à ses projets de publication de directives administratives concernant les problèmes de discipline et offrir une formation visant la sensibilisation de l'ensemble du personnel.
7.	Le Service des RH devrait donner suite à ses projets (approuvés par le conseil exécutif) d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme officiel favorisant l'assiduité, en tenant compte de l'avis des conseillers externes.
8.	Le Service des RH devrait donner suite à ses projets de mise en œuvre d'un système de gestion de l'information facilitant le contrôle des données sur l'assiduité. Cela permettra également de procéder officiellement à une analyse et à une évaluation des tendances.
9.	La direction des RH devrait périodiquement effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
10.	Le Service des RH devrait examiner la possibilité de mener des entrevues de départ.

## Gestion financière

N°	Recommandation
11.	Le Service des finances devrait élaborer un plan annuel qui comprend des mesures et des cibles de rendement relativement à ses propres priorités et objectifs annuels et terminer le rapport annuel faisant état des réalisations. Cela aidera le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et soutiendra la préparation des rapports sur les réalisations du Service.
12.	Les rapports financiers intermédiaires présentés à la direction et au conseil sont complets en ce qui a trait à l'analyse et aux détails fournis. Ils devraient comprendre en outre le niveau de dépenses prévu pour chaque catégorie en fonction des données historiques ou, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, du nombre d'employés et des paies traitées à ce jour.
13.	La composition du comité de vérification devrait être élargie afin d'inclure deux membres externes ayant l'expérience et les titres professionnels appropriés leur permettant d'agir comme conseillers et de contribuer à l'efficacité du comité.
14.	La direction devrait concrétiser son intention de préparer un plan pluriannuel de vérification interne. Ce plan devrait respecter le mandat du vérificateur interne, qui est décrit dans la charte sur la vérification interne.
15.	La direction devrait envisager la mise en œuvre d'un système électronique de paiement et d'inscription pour ses programmes de formation continue et d'utilisation communautaire des installations. Ce faisant, elle devrait examiner les solutions électroniques existantes déjà mises en place par plusieurs autres conseils scolaires.
16.	La direction devrait déterminer la faisabilité et les exigences de mise en œuvre d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements.
17.	La direction devrait envisager la mise en place d'un processus automatisé de triple rapprochement utilisant la capacité du système financier actuel.
18.	Le personnel des finances devrait maximiser l'utilisation des paiements par transfert électronique de fonds (TEF) afin d'accroître l'efficacité et de réduire au minimum le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandation
19.	Le Service des installations devrait procéder à l'élaboration d'un plan annuel qui comprend des mesures et des cibles de rendement relativement à ses propres priorités et objectifs annuels et terminer le rapport annuel faisant état des réalisations. Cela aidera le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et soutiendra la préparation des rapports sur les réalisations du Service.
20.	Le conseil scolaire devrait donner suite à son initiative d'élaboration de normes de nettoyage. La direction devrait assurer la mise en œuvre efficace de ces normes par le biais de visites périodiques des établissements et la tenue d'un registre d'examen adéquat.
21.	La direction devrait envisager l'examen de sa formule d'affectation du personnel de conciergerie et inclure d'autres facteurs qui pourraient avoir une incidence sur les résultats de l'affectation. Ces facteurs devraient être examinés et rajustés chaque année afin de tenir

N°	Recommandation
	compte des changements survenus en cours d'année. La formule devrait également prendre en compte toute exigence réglementaire ou ministérielle.
22.	La direction devrait préparer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection comprenant le financement disponible pour appuyer ce plan. Cela permettrait à l'administration principale, au conseil et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.
23.	La direction devrait faire l'inventaire du matériel principal qu'utilise le personnel d'entretien et de conciergerie. Les gens de métier pourraient collaborer avec leurs superviseurs afin de dresser un inventaire de leurs propres outils. Ces mesures permettraient d'accroître la confiance de la direction à l'égard de la responsabilité des employés concernant l'utilisation des biens du conseil scolaire.
24.	En fonction de l'évaluation des coûts et de l'utilisation des fournitures de conciergerie, la direction devrait élaborer des normes communes plus poussées afin d'assurer un approvisionnement efficient.
25.	La direction devrait envisager d'effectuer une analyse de rentabilisation afin de mettre en œuvre un système automatisé (électronique) de bons de travail en vue de rationaliser la gestion, la répartition, le suivi et les coûts des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations, et d'en faire rapport.
26.	Le conseil scolaire devrait penser à établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et correspondant à l'orientation stratégique du conseil.
27.	La direction devrait sérieusement envisager le retour à la pratique d'enregistrement et de suivi des données sur la consommation d'énergie et des dépenses énergétiques des installations.
28.	Le conseil scolaire devrait explorer des façons de regrouper toutes les factures de services publics pour l'ensemble de ses installations. Cela permettra à la direction de mieux surveiller les habitudes de consommation d'énergie et d'en faire le suivi, en plus de présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées.