

Ministère de l'Éducation

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

Avril 2009

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :.....	5
Gestion financière.....	6
Recommandations :.....	7
Exploitation des écoles et gestion des installations	9
Recommandations :.....	10
1. Contexte et aperçu.....	12
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	12
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	12
1.3 Rendement des élèves	13
1.4 Sommaire financier	14
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire	16
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	18
Établissement d'un modèle de gestion efficace	20
Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil	21
Processus de prise de décision	23
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	24
Participation des intervenants.....	25
Recommandations :.....	26
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	27
3.1 Organisation des ressources humaines.....	27
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	28
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	29
Surveillance et communication des politiques	29

	Recommandations :	30
3.2	Gestion des ressources humaines.....	30
	Recrutement du personnel.....	32
	Relations de travail	33
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	33
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	34
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	35
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	36
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	36
	Recommandations :	37
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	38
	Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel	39
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	40
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement.....	40
	Recommandation :	41
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	42
4.1	Organisation des finances	42
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	44
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	44
	Surveillance et communication des politiques	45
	Recommandations :	45
4.2	Planification et élaboration du budget.....	45
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	46
	Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget	48
	Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	48
	Recommandations :	48
4.3	Information et analyse financières	49
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	50
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	50
	Vérification	51
	Recommandations :	52
4.4	Gestion de la trésorerie.....	53

	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	54
	Gestion des fonds dans les écoles	55
	Recommandation :.....	55
4.5	Gestion des recettes non tirées de subventions	55
	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions	56
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions.....	57
	Recommandation :.....	57
4.6	Approvisionnement	58
	Politiques et modalités d'approvisionnement	59
	Participation à des consortiums d'achat.....	61
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	61
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	62
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	63
	Utilisation du transfert électronique des factures	63
	Recommandations :.....	63
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	65
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	65
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	67
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	67
	Surveillance et communication des politiques	68
	Recommandation :.....	68
5.2	Conciergerie et entretien	69
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien	70
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	71
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	71
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	72
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	72
	Recommandations:.....	72
5.3	Gestion de l'énergie	73
	Plan de gestion de l'énergie.....	74

	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	74
	Recommandations:	75
5.4	Santé et sécurité	75
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité.....	76
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	77
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	78
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	79
	Recommandation:.....	79
5.6	Gestion de la construction	79
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	80
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	81
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	81
Annexes	82
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel.....	82
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	82
	Portée de l'Examen opérationnel.....	82
	Processus suivi pour l'Examen opérationnel	83
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	86
	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 Northwest Catholic District School Board réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 27 janvier 2009, a duré trois 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 principales pratiques énoncées dans le « Guide d'examen opérationnel pour des conseils scolaires de district de l'Ontario ». L'Examen fournit également, au besoin, des recommandations portant sur les possibilités d'amélioration. L'annexe A présente un aperçu de la portée et de la méthodologie de l'Examen opérationnel.

L'Équipe d'examen opérationnel a constaté que le conseil scolaire a adopté certaines des pratiques exemplaires dans l'ensemble des domaines fonctionnels examinés. Les résultats en matière de rendement des élèves dévoilés par le conseil scolaire montrent une amélioration constante depuis 2002-2003. L'intérêt continu du conseil scolaire envers le rendement des élèves lui permettra d'améliorer davantage ces résultats.

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

Gestion et administration du conseil scolaire

Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration principale. D'une part, les conseillères et conseillers scolaires orientent le conseil scolaire, élaborent des politiques et prennent des décisions stratégiques, et d'autre part, l'administration principale met en œuvre les politiques, appuie le processus de prise de décision et gère l'exploitation des écoles.

Au total, le conseil scolaire compte huit conseillères et conseillers scolaires. Quant à elle, l'administration principale est constituée de la directrice de l'éducation, du surintendant des affaires, du surintendant de l'éducation, du responsable des systèmes informatiques et de l'administratrice des ressources humaines.

Le conseil scolaire a recours à un processus bien établi pour examiner ses politiques. Les modalités administratives sont élaborées et examinées par l'administration du conseil scolaire. Le conseil scolaire n'a pas de calendrier d'examen et de mise à jour de ses modalités administratives. L'administration du conseil scolaire examine et révisé les modalités administratives, conformément aux changements apportés aux politiques du conseil ainsi qu'aux nouvelles politiques et orientations établies par le ministère.

Le conseil scolaire a élaboré une orientation stratégique pluriannuelle qui expose les grandes lignes de ses buts et objectifs en matière de fonctions scolaires et non scolaires. De par son orientation stratégique 2008-2011, le conseil scolaire fournit un cadre d'élaboration et de planification des politiques au sein des divisions et des services.

Chaque année, l'administration du conseil scolaire élabore un plan d'action stratégique pour appliquer l'orientation stratégique du conseil. Le plan d'action stratégique énonce diverses mesures dans huit domaines (piliers) créés par le conseil scolaire, et établit des échéanciers et des responsabilités. La direction a également élaboré un plan d'amélioration annuel du conseil scolaire relativement aux priorités et aux initiatives scolaires établies. Le plan concerne plusieurs domaines scolaires importants déterminés par l'administration, d'après les résultats des tests en lecture et écriture de l'OQRE.

Le conseil scolaire examine l'orientation stratégique pluriannuelle tous les ans, en collaboration avec la directrice de l'éducation et d'autres membres du personnel. La directrice de l'éducation remet au conseil un rapport annuel des réalisations en lien avec le plan d'action stratégique et le plan d'amélioration du conseil scolaire.

L'organigramme du conseil scolaire (affiché sur le site Web du conseil scolaire) présente les rapports hiérarchiques entre les membres de la haute direction et les autres membres du conseil scolaire. Cependant, il serait possible de mieux définir les

rôles et responsabilités au moyen de rapports hiérarchiques détaillés. Par exemple, selon l'organigramme, l'administratrice des ressources humaines relève de trois personnes, à savoir la directrice de l'éducation, le surintendant de l'éducation et le surintendant des affaires. Comme il est probable que l'administratrice des ressources humaines appuie le travail de ces trois personnes, le conseil scolaire pourrait apporter des précisions supplémentaires en réexaminant la nature des rapports hiérarchiques et en modifiant l'organigramme.

La direction reconnaît le besoin de planifier, dans un avenir rapproché, les retraites imminentes des membres de la haute direction. La direction a mis sur pied des programmes de développement du leadership pour le personnel enseignant et encourage les directrices et directeurs d'école à poursuivre leur perfectionnement professionnel. Le conseil scolaire n'a établi aucun plan de relève officiel pour combler les postes de l'administration principale.

Recommandations :

- La direction devrait regrouper les documents de planification annuelle du conseil scolaire dans un plan d'amélioration annuel du conseil scolaire qui comprendrait les mesures et les objectifs inscrits dans le plan d'action stratégique ainsi que les documents relatifs aux priorités du programme du système scolaire. Ce plan d'amélioration annuel intégrerait des plans de programme scolaire et des plans opérationnels, ce qui simplifierait les rapports que doivent présenter les membres de la haute direction quant à certaines réalisations. Le plan d'amélioration annuel du conseil scolaire devrait correspondre aux objectifs établis dans l'orientation stratégique pluriannuelle du conseil scolaire. Il devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis pour les activités fondamentales du conseil scolaire. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
- L'administration principale devrait réexaminer la nature des rapports hiérarchiques et revoir l'organigramme en conséquence.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève officiel pour gérer les départs de membres du personnel occupant un poste clé.

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 certain nombre de pratiques exemplaires, dont les suivantes :

- La structure organisationnelle et administrative à la base des RH contribue aux réalisations du service. Le service des RH a clairement défini les rôles et les responsabilités et a établi des lignes directrices claires concernant la production de rapports internes.
- Le service des RH a établi des méthodes relatives aux nouveaux employés pour les groupes d'employés respectifs.
- Le service des RH possède un système d'évaluation du rendement de tous les employés.
- Au cours de l'année scolaire, le service des RH effectue des comparaisons périodiques entre, d'une part, les plans originaux d'affectation du personnel approuvés et le budget et, d'autre part, les affectations réelles. La direction surveille régulièrement l'affectation du personnel et la répartition du budget.

Bien que les échéanciers et les priorités des RH soient indiqués dans le plan d'action stratégique annuel du conseil scolaire, le service des RH n'élabore aucun plan annuel.

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

Le service des RH engage des consultants externes pour examiner de façon régulière les régimes d'avantages sociaux existants et formuler des conseils sur la sélection de fournisseurs d'avantages sociaux. Le conseil scolaire n'effectue aucune vérification indépendante pour s'assurer que sa compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.

La direction a établi des mesures disciplinaires progressives pour régler certains problèmes particuliers au sein du conseil scolaire, mais elle n'a élaboré aucun ensemble de mesures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant.

La direction n'a mené aucune enquête confidentielle sur la satisfaction des membres du personnel afin d'obtenir leurs impressions générales ou leur rétroaction à propos des priorités du conseil scolaire. La direction a fait l'ébauche de modalités administratives concernant les entrevues de fin d'emploi avec les employés.

Le service des RH n'a pas établi de politique ni de modalité officielle pour déterminer l'ensemble des besoins et des exigences en matière de personnel ou d'affectation du

personnel. Le conseil scolaire a établi une mesure administrative d'affectation des secrétaires dans les écoles.

Recommandations :

- Le service des RH devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service des RH. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
- La direction devrait établir des modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Les pratiques disciplinaires progressives existantes devraient être officialisées et communiquées à l'ensemble du personnel.
- Le service des RH devrait mettre sur pied un programme complet de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et modalités visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. La direction disposerait ainsi d'une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en instaurant le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
- La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait continuer les examens du programme d'équité salariale pour tout le personnel.
- La direction devrait mener régulièrement des enquêtes confidentielles auprès du personnel afin d'améliorer la communication avec le personnel et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
- La direction devrait mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques des RH et les processus et programmes établis.
- La direction des RH devrait établir, à partir des pratiques existantes, des politiques et des modalités officielles concernant le processus d'affectation du personnel.

Gestion financière

Le service des finances a mis en œuvre un certain nombre de pratiques exemplaires, dont les suivantes :

- Les rapports de planification et le rapport annuel du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil scolaire, et la direction prend des mesures en réponse aux recommandations formulées.
- Le conseil scolaire a établi des modalités administratives pour les investissements.
- La direction a établi des méthodes comptables officielles pour les fonds des écoles. Le personnel du service des finances offre aux secrétaires d'école une formation sur le logiciel de reddition de compte des fonds des écoles, et il offre aux autres membres du personnel scolaire et aux directrices et directeurs d'école une formation sur la répartition des tâches.
- La direction a mis en place des modalités pour consigner les différentes subventions reçues pour d'autres programmes d'enseignement (APE) et en faire le suivi.
- Le conseil scolaire participe à un consortium d'achat de mazout avec une municipalité locale.
- La direction maximise le recours au transfert électronique des factures (TEF) pour effectuer ses paiements.

Même si le plan d'action stratégique du conseil scolaire expose les grandes lignes des priorités stratégiques, des actions, des échéanciers et des responsabilités du service des finances, celui-ci n'a aucun plan annuel.

Les modifications apportées aux modalités administratives en place sont communiquées à tout le personnel pertinent par courriel ou au moyen de notes de service. Le surintendant des affaires clarifie les modalités existantes dans des notes de service destinées aux directions d'école. Le service des finances n'offre aucune séance de formation, de sensibilisation et de perfectionnement concernant les politiques et modalités financières selon un calendrier établi.

Le conseil scolaire n'a pas documenté le processus annuel de planification budgétaire aux fins d'approbation par les conseillères et conseillers scolaires.

Le personnel du service des finances prépare les rapports financiers trimestriels à l'intention du conseil administratif et des conseillères et conseillers scolaires. Ces rapports contiennent des explications sur certains écarts, et la direction précise de vive

voix au conseil scolaire si le pourcentage des dépenses à ce jour est supérieur ou inférieur aux résultats prévus pour la période.

Le conseil scolaire ne possède pas de service de vérification interne officielle. La direction reconnaît qu'un service de vérification interne permettrait d'accroître l'efficacité des mesures de surveillance internes du conseil scolaire et de veiller à ce que l'ensemble du personnel respecte les politiques approuvées par les conseillères et conseillers scolaires. En raison de la petite taille du conseil, la direction ne pense pas qu'il soit nécessaire de créer un poste de vérificateur interne à temps plein. Le comité de vérification du conseil scolaire est un comité plénier qui ne compte aucun membre externe.

Le conseil scolaire a établi une politique d'investissement officielle. La direction ne fournit aucun rapport régulier sur les investissements aux conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire utilise 25 cartes de crédit institutionnelles pour payer les achats des écoles et des conseils scolaires, les frais de déplacement, de repas et d'accueil du personnel. Le conseil scolaire a mis en place une politique ainsi que des modalités administratives concernant l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles, qui sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire n'utilise aucune carte de crédit pour petits achats.

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

Il revient au surintendant des affaires ou à la directrice de l'éducation d'autoriser tous les achats faits par le conseil scolaire. Les directrices et directeurs d'école autorisent quant à eux les achats faits par les écoles. Le conseil scolaire n'utilise actuellement aucun système de paiement électronique pour ses fournisseurs ou les utilisateurs communautaires des installations scolaires.

Recommandations :

- Le service des finances devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service des finances. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

- Le service des finances devrait fournir, selon un calendrier établi, des séances de formation, de sensibilisation et de perfectionnement concernant les politiques et modalités financières.
- Le service des finances devrait documenter le processus de planification budgétaire pour accroître la transparence des rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et des autres membres du personnel.
- Le service des finances devrait documenter les risques budgétaires importants et les stratégies d'atténuation qui y sont associées, et les présenter au conseil scolaire ainsi qu'à la haute direction dans le cadre du processus d'élaboration du budget.
- La direction devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. La direction pourrait ainsi simplifier le processus de communication et le conseil scolaire mettrait davantage l'accent sur les questions fondamentales au moment de la préparation de rapports financiers en cours d'exercice.
- La direction devrait envisager la possibilité d'accroître l'obligation de rendre compte pour assurer l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.
- La direction et le conseil scolaire devraient songer à établir un service de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune des options.
- Le comité de vérification devrait être élargi pour comprendre des membres externes ayant l'expérience professionnelle pertinente pour agir à titre de conseillères et conseillers et ainsi contribuer à l'efficacité du comité.
- La direction devrait communiquer régulièrement au conseil scolaire les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée.
- La direction devrait envisager la mise en œuvre d'un système électronique de paiement et d'inscription pour l'utilisation des installations par la collectivité. Pour ce faire, la direction devrait examiner les solutions électroniques actuellement en place dans plusieurs autres conseils scolaires.
- La direction devrait effectuer une analyse des dépenses et des achats pour déterminer les avantages potentiels liés à l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats. Les politiques et les modalités concernant les cartes de crédit

institutionnelles et les cartes de crédit pour petits achats devraient fournir suffisamment de détails à propos de l'utilisation sécuritaire des cartes et de leur mise en lieu sûr. Ces politiques et modalités devraient être clairement communiquées à l'ensemble des utilisateurs de cartes au moyen de formations régulières et d'activités de surveillance.

- La direction devrait établir des niveaux de pouvoir d'achat supplémentaires qui correspondent aux postes ou aux rôles. Par exemple, certains achats pourraient être autorisés par la directrice des finances.
- La direction devrait continuellement chercher des possibilités d'achats conjoints avec d'autres conseils scolaires, les municipalités et les organismes locaux. La réalisation d'études de coûts visant à comparer les coûts du conseil scolaire avec ceux d'autres conseils scolaires et autorités gouvernementales locales concernant les articles très demandés permettrait au conseil scolaire d'élaborer une stratégie d'achat.
- La direction devrait envisager la mise en œuvre de l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
- La direction devrait mettre en place un processus de triple rapprochement automatique en se servant des capacités du système financier actuel.

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 pratiques suivantes :

- La direction applique un modèle d'affectation du personnel qui assure une utilisation optimale du personnel.
- Une formation est offerte au personnel des services de conciergerie et d'entretien relativement aux questions liées aux politiques et à la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires.
- La direction a élaboré des mesures de santé et de sécurité appropriées afin que soient respectées les exigences en matière de santé et de sécurité prévues par la loi.
- La direction a élaboré un plan d'entretien annuel et pluriannuel qui tient compte des normes d'entretien ainsi que des priorités reportées en matière d'entretien.

- Le conseil scolaire a élaboré et présenté son plan d'immobilisations décennal au ministère par l'entremise du site Web du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) de ce dernier. Ce plan comprend les exigences du conseil scolaire en matière d'immobilisations, ainsi que ses besoins en matière de réfection des installations pour la même période.
- Le personnel responsable des installations utilise actuellement le système ReCAPP comme outil de suivi des projets admissibles à la Subvention pour la réfection des écoles et au financement de l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage ». La base de données ReCAPP est mise à jour au moins deux fois par année.

Le service des installations détermine ses priorités annuelles de façon non officielle et n'a élaboré aucun plan d'activités annuel officiel. Il n'a établi aucune directive officielle sur les normes de nettoyage. Le surintendant des affaires effectue un contrôle mensuel des coûts et de l'utilisation des fournitures de conciergerie. Le service des installations ne tient pas d'inventaire officiel de l'équipement principal d'entretien et de nettoyage.

À partir des demandes d'entretien formulées par les directrices et directeurs d'école, le surintendant des affaires ou le consultant externe en gestion engage directement le personnel des services d'entretien. Le service des installations n'utilise pas de système officiel de bons de travail.

La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports dans le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). La direction a reconnu qu'il faut améliorer et actualiser les données tirées du SIIS de façon régulière.

La direction reconnaît l'importance de promouvoir la conservation de l'énergie et a mis sur pied un certain nombre de projets en ce sens en s'appuyant sur les données du système ReCAPP et les plans d'entretien annuels. En outre, la direction a récemment engagé des consultants externes pour qu'ils effectuent des vérifications de la gestion de l'énergie de l'ensemble des installations du conseil scolaire. Les résultats de ces vérifications de l'énergie inspireront la future stratégie pluriannuelle officielle de gestion de l'énergie.

La direction effectue un suivi mensuel de la consommation d'électricité des écoles. Le conseil scolaire n'a mis en place une technologie centralisée qui assure l'efficacité des pratiques énergétiques grâce à leur automatisation que dans certaines installations.

Recommandations :

- Le service de gestion des installations devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des

responsabilités pour les activités fondamentales du service des installations. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

- Le conseil scolaire devrait élaborer et appliquer des normes de nettoyage, prévoir des examens périodiques des établissements et tenir un registre officiel des examens. Les normes de nettoyage officielles permettront à la direction de surveiller et de gérer les niveaux de propreté, et d'en faire rapport, de façon régulière.
- La direction devrait élaborer un plan de formation annuel pour le personnel du service des installations afin de répondre aux besoins de perfectionnement professionnel continu et d'aborder les nouvelles questions de réglementation.
- La direction devrait dresser l'inventaire de l'équipement principal utilisé par le personnel des services de conciergerie et d'entretien. Cet inventaire permettrait d'accroître la responsabilisation du personnel envers les actifs du conseil scolaire.
- La direction devrait élaborer un système de bons de travail pour consigner, surveiller et évaluer les projets, assurant ainsi une utilisation efficace des ressources.
- La direction devrait évaluer régulièrement l'efficacité et l'efficience générales des pratiques des services de conciergerie et d'entretien.
- À partir des résultats des vérifications de la gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et correspondant à son orientation stratégique.
- La direction devrait envisager la possibilité de mettre en place une technologie centralisée visant à gérer et à contrôler à distance les systèmes de chauffage et de climatisation.
- Le conseil scolaire devrait envisager la mise en œuvre de projets qui sensibilisent la population sur la conservation de l'énergie. La direction devrait examiner les initiatives fructueuses de conservation de l'énergie d'autres conseils scolaires.
- La direction devrait régulièrement faire la mise à jour des données sur la capacité et l'utilisation des écoles dans le SIIS pour qu'elles soient toujours exactes.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Northwest Catholic District School Board fournit des services d'éducation à un peu plus de 1 140 élèves de cinq écoles élémentaires. Le Northwest Catholic District School Board englobe de nombreuses petites villes et collectivités réparties dans un vaste territoire du Nord-Ouest de l'Ontario. Les bureaux du conseil scolaire sont situés dans la ville de Dryden et la municipalité de Fort Frances.

L'effectif du conseil scolaire a affiché une baisse d'environ 158 élèves entre l'exercice financier de 2002-2003 et celui de 2007-2008, soit une diminution de quelque 12,1 % dans l'ensemble. Cette tendance devrait se maintenir pendant plusieurs années.

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

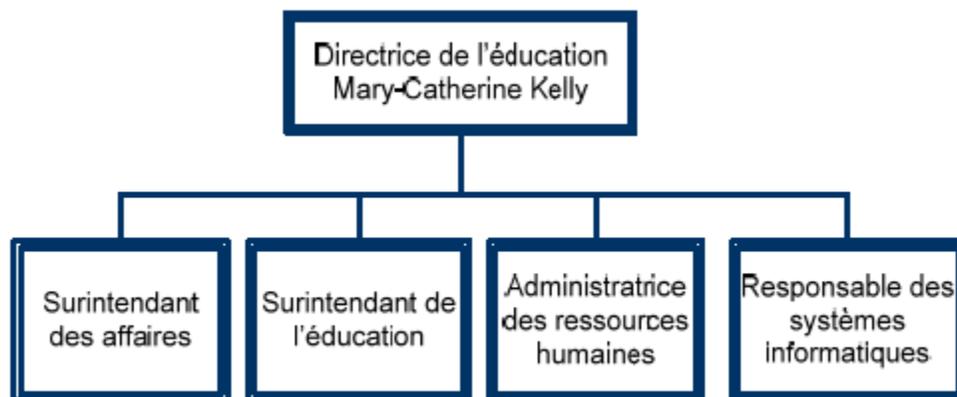


Figure 1

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Dans le cadre du processus de planification stratégique 2008-2011, le conseil scolaire a révisé son énoncé de mission. L'énoncé de mission du conseil scolaire se lit comme suit :

« Le Northwest Catholic District School Board a pour mission de fournir aux élèves, en collaboration avec leurs parents, l'Église et la collectivité, l'excellence de l'enseignement catholique reposant sur les valeurs de l'Évangile. »

Le plan d'action stratégique du conseil scolaire pour 2008-2009 comporte des priorités importantes du système sous chacun des huit domaines (piliers) stratégiques créés par le conseil scolaire :

- **Planification** : crée un plan de système qui établit des échéanciers précis pour la présentation de rapports au conseil scolaire, au ministère de l'Éducation et à la collectivité; un processus de planification qui permettra à l'organisation d'examiner le plan stratégique, d'évaluer les progrès du processus d'obtention des résultats et de créer un système de planification opérationnelle annuelle;
- **Visibilité des écoles catholiques** : s'assure de l'excellence du système d'enseignement catholique reposant sur les valeurs de l'Évangile;
- **Rendement des élèves** : établit deux objectifs mesurables du système pour améliorer les habiletés en lecture et en écriture en fonction des résultats au test de l'OQRE; élaboration de programmes de qualité; développement du système centralisé MISA;
- **Personnel** : offre des séances de perfectionnement au personnel;
- **Installations** : s'assure que l'ensemble des ressources des installations sont gérées de manière responsable, efficiente et efficace en vérifiant régulièrement quels sont les besoins du système;
- **Finances** : s'assure que les ressources financières du conseil scolaire sont gérées de manière responsable et que le conseil scolaire gère son budget de façon équilibrée;
- **Communications** : s'assure que les réalisations et les contributions de l'enseignement catholique sont déterminées, communiquées et soulignées au sein des conseils scolaires;
- **Gestion** : s'assure que la gestion des conseillères et conseillers scolaires reflète des processus efficaces de prise de décision, d'élaboration de politiques et de planification stratégique.

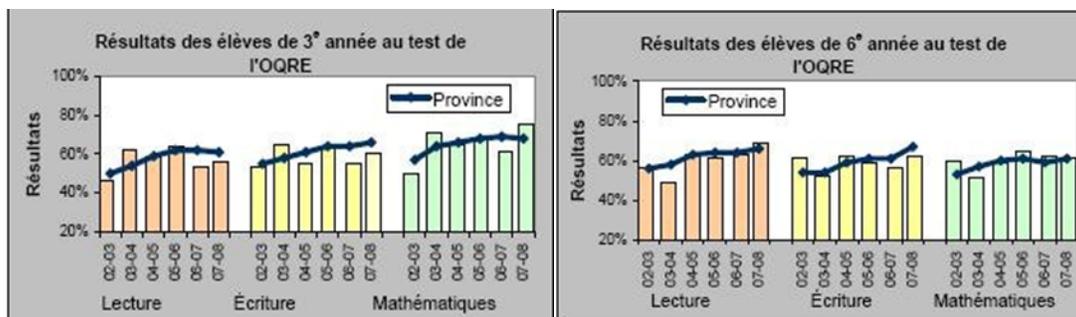
1.3 Rendement des élèves

Depuis 2002-2003, le conseil scolaire affiche une amélioration dans la majorité des matières évaluées par l'OQRE. Bien que les résultats au test de l'OQRE pour 2006-2007 aient démontré une baisse en lecture, en écriture et en mathématiques de 3^e année ainsi qu'en écriture de 6^e année, il existe certains indicateurs importants de l'amélioration continue du conseil scolaire.

L'un des objectifs du système consistait à préparer les élèves à effectuer la transition entre la 3^e et la 6^e année. Par conséquent, les résultats des élèves de 6^e année sont en constante amélioration depuis les cinq dernières années. Deux des cinq écoles du conseil scolaire ont dépassé la moyenne provinciale dans toutes les matières, affichant

des résultats entre la note provinciale de 75 % et la note maximale de 83 %. L'OQRE a reconnu l'école St. Joseph à Dryden pour son amélioration remarquable dans certaines matières au cours des cinq dernières années. On a d'ailleurs reconnu que l'amélioration générale de cette école comptait parmi les six plus grandes améliorations enregistrées en Ontario.

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



1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a atteint l'équilibre budgétaire au cours des dernières années. La direction a élaboré avec prudence son plan de financement des immobilisations et elle n'a pas contracté de dette à long terme pour financer ses projets d'immobilisations. Au cours de l'exercice 2007-2008, le conseil scolaire a utilisé ses réserves pour atteindre l'équilibre budgétaire.

Le tableau suivant présente le sommaire financier du conseil scolaire.

Données financières - résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Subventions générales	10 013 087 \$	9 864 494 \$	10 545 306 \$
Impôt local	3 460 316 \$	3 392 951 \$	3 479 240 \$
Revenus du conseil scolaire	900 649 \$	971 867 \$	797 685 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	722 966 \$	1 036 983 \$	347 180 \$
Total des revenus (Annexe 9)	15 097 018 \$	15 266 295 \$	15 169 411 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Dépenses de fonctionnement	14 818 022 \$	14 216 250 \$	14 549 198 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	269 028 \$	440 885 \$	617 626 \$
Virement à/de la réserve	9 972 \$	703 974 \$	18 394 \$
Total des dépenses	15 097 022 \$	15 361 109 \$	15 185 218 \$
Excédent (déficit)	0 \$	-94 814 \$	-15 808 \$

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
Gratifications de retraite	335 174 \$	363 723 \$	388 111 \$
Réserve pour les fonds de caisse	2 134 704 \$	2 824 183 \$	2 134 701 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	0 \$	0 \$	87 238 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	300 967 \$	309 195 \$	0 \$
Total des fonds de réserve (annexe 5)	2 770 845 \$	3 497 101 \$	2 610 050 \$
Réserve pour dépenses de classe	2 616 257 \$	2 703 923 \$	2 713 923 \$
Installations destinées aux élèves	79 099 \$	92 666 \$	0 \$
Autres revenus reportés d'immobilisations	0 \$	0 \$	314 055 \$
Total des revenus reportés (annexe 5.1)	2 695 356 \$	2 796 589 \$	3 027 978 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	5 466 201 \$	6 293 690 \$	5 638 028 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau suivant présente les principales statistiques du conseil scolaire.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002- 2003	Prévisions révisées 2007-2008
EQM de l'école de jour – élémentaire	1 301	1 143
EQM de l'école de jour – secondaire	0	0
Effectif total de l'école de jour	1 301	1 143

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2007-2008
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	45%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	72%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	20,21	22,31
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	0%	100%
Pourc. de classes à années multiples	8%	21%

Personnel

Personnel	2003-2004	2007-2008
Enseignantes et enseignants	81	85
Aides-enseignantes et aides-enseignants	27	20
Autres personnes-ressources pour les élèves	7	11
Personnel administratif de l'école	5	7
Personnel de bureau de l'école	6	6
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	11	10
Autre personnel hors classe	18	18
Total du personnel	155	156
Rapport élèves-enseignant	1:16	1:14
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	119,4	136,5

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

Personnel	2003-2004	2007-2008
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	79,4 %	81,5 %

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	1 218 461 \$	1 242 937 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	1 118 149 \$	1 160 427 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	100 312 \$	82 510 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2007-2008
Nombre d'écoles	5	5
Effectif total de l'école de jour	1 301	1 143
Capacité totale (places)	1 474	1 379
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	88,2 %	82,8 %
Superficie du conseil scolaire (km²)	11 008	11 008
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	8	8

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

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

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

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

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

Le tableau qui suit résume les principales pratiques en matière de gestion 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 gestion efficace

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

Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
La directrice de l'éducation et la haute direction élaborent un plan d'amélioration annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil et comporte des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns.	Non
La haute direction communique périodiquement ou tous les ans au conseil l'état et les résultats du plan d'amélioration annuel.	Oui

Processus de prise de décision

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Non
La directrice a établi un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.	Non
Un organigramme des services (accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil.	Oui

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

Le conseil administratif est composé de la directrice de l'éducation, du surintendant de l'éducation, du surintendant des affaires, du responsable des systèmes informatiques et de l'administratrice des ressources humaines. Le conseil administratif est responsable de la mise en œuvre de l'orientation stratégique du conseil scolaire et dirige les activités de gestion du conseil scolaire par un processus de collaboration. Les gestionnaires et surintendants participent au processus de prise de décision à différents niveaux.

La directrice de l'éducation et les deux surintendants prennent les décisions concernant le système. Le responsable des systèmes informatiques et l'administratrice des ressources humaines participent à certaines parties des réunions du conseil administratif qui se rapportent à leurs sphères de responsabilité. Ils prennent également

part au processus de prise de décisions qui relèvent de leurs compétences. Le conseil administratif peut aussi demander à des directrices et directeurs d'école ou à d'autres consultants d'y jouer un rôle afin d'obtenir tous les renseignements possibles sur une question précise.

Cette structure de gestion a été approuvée par le conseil scolaire et est clairement présentée dans les politiques du conseil scolaire sur le processus de gestion.

La directrice de l'éducation entretient un rapport positif avec les conseillères et conseillers scolaires. Le rôle de la directrice est décrit de manière générale dans la politique du conseil scolaire, et comprend l'obligation de rendre compte au conseil scolaire et le respect de la politique des résultats et celle des limitations de la direction¹. Le conseil scolaire délègue la mise en œuvre quotidienne de ces politiques à la directrice de l'éducation. La politique de délégation à la directrice de l'éducation fait clairement état des pouvoirs et de l'obligation de rendre compte de la directrice. On examine actuellement les règlements du conseil scolaire afin de s'assurer de leur conformité avec le modèle de gestion des politiques du conseil.

Les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires sont formés à l'aide d'une trousse de formation et de discussions informelles sur les rôles et les fonctions des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration du conseil scolaire. Les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires rencontrent la directrice de l'éducation, le président du conseil et le surintendant des affaires, et peuvent assister aux conférences de l'Ontario Catholic School Trustees Association (OCSTA) ainsi qu'aux assemblées générales annuelles.

L'administration du conseil scolaire passe en revue les politiques de gestion avec les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires, et ces derniers sont encouragés à aborder tout aspect de ces politiques avec la directrice de l'éducation. Le président et la vice-présidente du conseil scolaire veillent à ce que les conseillères et conseillers scolaires adoptent les politiques de gestion. Le conseil scolaire développe son modèle de gestion actuel depuis plusieurs années. Dans l'ensemble, le conseil scolaire a tous les outils pour fonctionner efficacement et il s'engage à améliorer sa gestion au fil du temps pour atteindre de meilleurs résultats.

Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil

Les conseillères et conseillers scolaires ont élaboré une orientation stratégique pluriannuelle qui expose les grandes lignes des buts et objectifs du conseil scolaire en matière de fonctions scolaires et non scolaires. De par son orientation stratégique 2008-

¹ La politique de gestion du Northwest Catholic District School Board

2011, le conseil scolaire fournit un cadre d'élaboration et de planification des politiques au sein des divisions et des services.

Chaque année, l'administration du conseil scolaire élabore un plan d'action stratégique pour appliquer son orientation stratégique. Ce plan d'action stratégique énonce diverses mesures dans huit domaines (piliers) créés par le conseil scolaire, et établit des échéanciers et des responsabilités.

L'administration du conseil scolaire a mis au point un cycle d'élaboration et de consultation pour le processus de planification stratégique. Ce processus de planification stratégique débute au printemps de chaque année, conjointement avec le processus de planification budgétaire, et comprend les commentaires des parents, des conseillères et conseillers scolaires, des enseignantes et enseignants, des groupes syndicaux, des directrices et directeurs d'école ainsi que de la communauté catholique élargie. Dans le cadre du processus de planification stratégique, le conseil scolaire examine l'orientation stratégique pluriannuelle et élabore un plan d'action stratégique pour l'année entière. Chaque année, en novembre, l'administration du conseil scolaire présente son rapport annuel et son plan d'action stratégique à tous les intervenants du milieu.

Le suivi du rendement par rapport aux buts établis est effectué par le surintendant de l'éducation à l'aide de plans d'amélioration des écoles, de discussions avec le conseil scolaire ainsi que de données sur les écoles. La directrice de l'éducation visite les écoles tous les mois pour discuter des données sur les élèves, du rendement des élèves et des stratégies pédagogiques fructueuses avec les directrices et directeurs d'école. La directrice de l'éducation présente des rapports mensuels aux conseillères et conseillers scolaires sur les progrès effectués par rapport aux objectifs établis.

En plus de l'orientation stratégique pluriannuelle et du plan d'action stratégique annuel, l'administration du conseil scolaire prépare un plan d'amélioration annuel qui souligne les principales activités des équipes de direction et de programmation. Ce plan précise les membres du personnel responsables d'activités et d'échéanciers précis.

En 2007-2008, le conseil scolaire a mis en œuvre un cadre pour l'efficacité des écoles afin d'élaborer des plans d'amélioration ayant recours à des objectifs stratégiques, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps. Le plan d'amélioration du conseil scolaire, élaboré au terme d'un vaste processus de consultation, porte sur les priorités et les initiatives scolaires du conseil reposant sur les résultats au test en lecture et en écriture de l'OQRE. Dans le cadre du plan d'amélioration de leur école, les directrices et directeurs scolaires (en collaboration avec les membres de leur équipe œuvrant à l'amélioration de l'école) ont réalisé le cadre d'autoévaluation des écoles.

L'orientation stratégique pluriannuelle et le plan d'action stratégique annuel sont conformes aux priorités du programme du système scolaire. Les documents de

planification annuelle du conseil scolaire ne sont toutefois pas regroupés dans un plan d'amélioration annuel.

Il est important de mentionner que le conseil scolaire a créé le poste de responsable de l'efficacité des écoles, dont les fonctions consistent à collaborer avec les directrices et directeurs d'école ainsi que le personnel enseignant sur les processus de planification de l'amélioration des écoles et du conseil scolaire. Ce poste permet également au conseil scolaire de se concentrer sur la mise en œuvre de nouvelles stratégies d'apprentissage pour le personnel enseignant.

Processus de prise de décision

Le conseil scolaire possède des politiques et des modalités administratives officielles, documentées et facilement accessibles en matière de gestion et d'administration, qui sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. La direction entretient des relations de travail positives avec le conseil scolaire, ce qui l'aide à maintenir un processus de prise de décision qui tient compte des objectifs en matière de rendement des élèves et de rendement opérationnel.

On a mis au point un processus et un protocole officiel pour établir l'ordre du jour des réunions du conseil scolaire. Le conseil administratif propose des points à mettre à l'ordre du jour des réunions, que commentent et complètent les conseillères et conseillers scolaires. Le conseil administratif passe en revue l'ordre du jour provisoire deux semaines avant la réunion du conseil scolaire. Un comité permanent d'avant-conseil (composé de la directrice de l'éducation, du président et de la viceprésidente du conseil scolaire) met la touche finale à l'ordre du jour. Ce protocole d'établissement de l'ordre du jour sera probablement officialisé dans le cadre d'un examen des règlements du conseil scolaire.

Les politiques du conseil scolaire sont élaborées par la directrice de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires. Ces politiques sont examinées tous les trois ans. Le conseil scolaire suit un calendrier d'examen des politiques bien précis ou les révise au besoin. On indique clairement sur le site Web du conseil scolaire la date à laquelle les politiques affichées ont été adoptées et modifiées.

La direction établit des modalités administratives qui soutiennent la mise en œuvre des politiques du conseil scolaire. Ces modalités administratives sont élaborées par la directrice de l'éducation, l'administration principale et les directrices et directeurs des services. Il n'y a pas de calendrier d'examen et de mise à jour des modalités administratives du conseil scolaire. L'administration du conseil scolaire examine et révise les modalités administratives au fil des changements apportés aux politiques du conseil ainsi qu'aux nouvelles politiques et orientations établies par le ministère. Les conseillères et conseillers scolaires sont informés des nouveaux changements aux

modalités administratives. La plus récente date d'examen de chaque modalité est indiquée sur le site Web du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La structure organisationnelle de l'administration principale du conseil scolaire semble être efficace. Les deux surintendants, qui relèvent de la directrice de l'éducation, ont un droit de regard sur les programmes scolaires et les activités des écoles.

L'administratrice des ressources humaines relève de la directrice de l'éducation, du surintendant des affaires et du surintendant de l'éducation. La directrice des finances et le responsable des systèmes informatiques relèvent du surintendant des affaires.

L'organigramme du conseil scolaire présente les rapports hiérarchiques entre les membres de la haute direction et les autres membres du conseil scolaire. Cependant, il serait possible de mieux définir les rôles et responsabilités au moyen de rapports hiérarchiques détaillés. Par exemple, selon l'organigramme, l'administratrice des ressources humaines relève de trois personnes, à savoir la directrice de l'éducation, le surintendant de l'éducation et le surintendant des affaires. Comme il est probable que l'administratrice des ressources humaines appuie le travail de ces trois personnes, le conseil scolaire pourrait apporter des précisions supplémentaires en réexaminant la nature des rapports hiérarchiques et en modifiant l'organigramme. Cet organigramme est affiché sur le site Web du conseil scolaire.

La directrice de l'éducation, l'administratrice des ressources humaines et le responsable des systèmes informatiques travaillent à partir des bureaux du conseil scolaire situés dans la municipalité de Fort Frances. Le surintendant des affaires et le surintendant de l'éducation travaillent à partir des bureaux de la ville de Dryden. Compte tenu de la distance importante séparant les deux bureaux, les membres de l'administration principale veillent à l'efficacité des activités et minimisent les déplacements grâce à la technologie de la vidéoconférence.

Le comité plénier du Conseil scolaire forme plusieurs comités, notamment les comités de négociation de l'OECTA et du SCFP, le comité de rémunération de l'administration principale, le comité des directions d'école et des directions adjointes, le comité du plan de congés financés par le personnel, le comité des griefs de l'OECTA, le comité de liaison du conseil scolaire et des conseils d'école, le comité des prix aux écoles secondaires, le comité consultatif des écoles catholiques ainsi que le comité environnemental. Les comités législatifs du conseil scolaire comprennent le comité consultatif pour l'enfance en difficulté, le comité sur l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire et le comité de discipline des élèves. Le Conseil scolaire compte également plusieurs comités permanents dont le comité d'avant-conseil, le comité consultatif des Premières nations, des Métis et des Inuits,

l'Association professionnelle des conseillères et conseillers scolaires du diocèse de Thunder Bay ainsi que le Bureau diocésain de l'enseignement catholique.

Les conseillères et conseillers scolaires se réunissent une fois par mois en moyenne. Aucune réunion n'est prévue en juillet ni en août, à moins que le président du Conseil scolaire n'en décide autrement. Compte tenu de l'emplacement géographique des bureaux du conseil scolaire, au moins la moitié des réunions prévues du conseil sont tenues par vidéoconférence.

Le conseil scolaire reconnaît le besoin de planifier, dans un avenir rapproché, les retraites imminentes des membres de la haute direction. Par contre, le conseil scolaire n'a pas prévu de plan de relève officiel pour combler les postes de l'administration principale. La direction a mis en place des programmes de développement du leadership pour le personnel enseignant et encourage les directrices et directeurs d'école à poursuivre leur perfectionnement professionnel. La direction a souligné que deux des cinq directrices et directeurs d'école ont obtenu un diplôme d'études supérieures. Une directrice ou un directeur d'école a réalisé le programme menant à la qualification d'agente ou d'agent de supervision donné par l'Ontario Principals' Council. Les directrices adjointes et directeurs adjoints bénéficient d'occasions d'occuper un rôle de leadership afin de faire place à la relève dans les écoles.

La politique sur le processus de gestion du conseil scolaire définit clairement le rôle et l'obligation de rendre compte de la directrice de l'éducation. Tous les mois de novembre, le conseil scolaire procède à une évaluation du rendement de la directrice de l'éducation en se fondant sur la présentation du rapport annuel de la directrice et sur le nouveau plan d'action stratégique.

Participation des intervenants

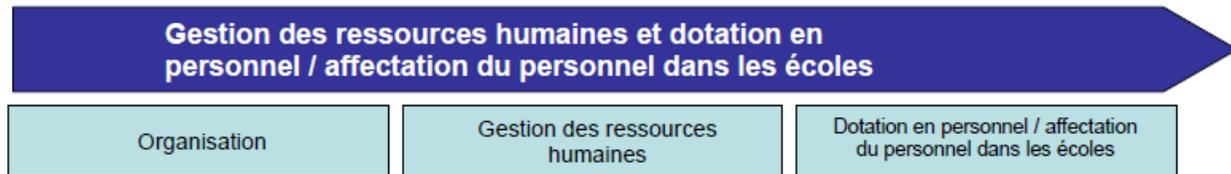
Le conseil scolaire a démontré qu'il assume ses responsabilités (directement et par l'entremise de ses comités) avec constance, de façon ouverte et transparente. Divers moyens de communication (courriels, enquêtes, bulletins d'information et affichages sur le site Web) sont utilisés pour assurer la participation des principaux intervenants tout au long de l'année. La directrice de l'éducation considère l'ensemble des commentaires et des suggestions reçus des membres du conseil scolaire, des directrices et directeurs d'école, des conseils d'école et du personnel enseignant pour établir l'orientation stratégique annuelle du système.

Les membres de l'administration principale participent activement à différents comités locaux et du domaine de l'éducation. Les membres de l'administration principale du conseil scolaire jouent également un rôle important dans plusieurs projets et partenariats communautaires.

Recommandations :

- La direction devrait regrouper les documents de planification annuelle du conseil scolaire dans un plan d'amélioration annuel du conseil scolaire qui comprendrait les mesures et les objectifs inscrits dans le plan d'action stratégique ainsi que les documents relatifs aux priorités du programme du système scolaire. Ce plan d'amélioration annuel intégrerait des plans de programme scolaire et des plans opérationnels, ce qui simplifierait les rapports que doivent présenter les membres de la haute direction quant à certaines réalisations. Le plan d'amélioration annuel du conseil scolaire devrait correspondre aux objectifs établis dans l'orientation stratégique pluriannuelle du conseil scolaire. Il devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis pour les activités fondamentales du conseil scolaire. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
- L'administration principale devrait réexaminer la nature des rapports hiérarchiques et revoir l'organigramme en conséquence.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève officiel pour gérer les départs de membres du personnel occupant un poste clé.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des RH et 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 et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les buts et priorités du service des ressources humaines sont énoncés dans le plan annuel du service. Ils correspondent au plan d'amélioration annuel du conseil et sont accessibles aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction a des méthodes en place pour assurer le respect de la politique en matière de ressources humaines.	Oui
La direction du service des ressources humaines offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation concernant les politiques.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Bien que les échéanciers et priorités des RH soient indiqués dans le plan d'action stratégique annuel du conseil scolaire, le service des RH ne dispose d'aucun plan annuel officiel. Ce plan décrirait les objectifs et les priorités du service et fournirait un

cadre pour le suivi et la production de rapports quant aux progrès du service réalisés au cours de l'année.

Les priorités actuelles des RH sont, entre autres, la mise en œuvre d'un logiciel de suivi des absences et de traitement des paies, l'élaboration d'interfaces entre le système de gestion financière du conseil scolaire et le SISON, et la création d'un plan d'accessibilité et de soutien aux personnes handicapées. Le service des RH a élaboré un plan de santé et sécurité pour le conseil scolaire. Il dirige également le projet de gestion de l'information et de la protection de la vie privée du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des RH est constitué d'une administratrice des RH à temps plein et d'une adjointe administrative à temps plein. L'administratrice des RH, qui relève directement de la directrice de l'éducation, du surintendant de l'éducation et du surintendant des affaires, est responsable des activités liées aux ressources humaines, du recrutement, du suivi des absences, de la gestion des conventions collectives, des négociations collectives et de la gestion des programmes de santé et sécurité pour le conseil scolaire. La structure et les rapports hiérarchiques du service sont fournis dans l'organigramme du conseil scolaire et affichés sur son site Web.

L'administratrice des RH détient un diplôme en gestion des RH et est sur le point d'obtenir son titre professionnel.

Surveillance et communication des politiques

Le service possède un ensemble de modalités administratives en matière de RH qui sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le service des RH n'a établi aucun calendrier d'examen pour tenir les modalités à jour. Cependant, la direction a indiqué que les modalités administratives sont continuellement actualisées et que l'ensemble des modalités ont été révisées au cours des trois dernières années.

Le service des RH offre régulièrement des mises à jour et des formations pour informer le personnel des nouvelles modalités administratives et des révisions qui y sont apportées. Des mises à jour sur les changements apportés aux modalités administratives sont envoyées directement aux directrices et directeurs d'école, au personnel des deux bureaux du conseil scolaire et aux secrétaires d'école. Sont inscrites sur la note d'information des instructions détaillées sur l'application des nouvelles modalités et des modalités révisées. Les membres du personnel des RH discutent de ces nouvelles modalités et de ces modalités révisées avec les directrices et directeurs d'école dans le cadre de leur retraite estivale annuelle et des réunions mensuelles des directrices et directeurs d'école.

Le processus de surveillance du respect des modalités des RH est simplifié par la centralisation de la plupart des activités des RH.

Recommandations :

- Le service des RH devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service des RH. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

- si la planification et les processus en place permettent de recruter suffisamment de personnel qualifié pour soutenir les objectifs de rendement des élèves;
- si les processus en place permettent de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;
- si les systèmes et méthodes en place permettent de gérer les programmes de rémunération des employés, les relations de travail, le rendement et l'assiduité des employés ainsi que d'autres services favorisant la satisfaction des employés;
- s'il est possible de relever des possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des RH et 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 du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités de recrutement sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	Oui
Les politiques et modalités visant les nouveaux employés sont harmonisées pour chacun des groupes d'employés.	Oui

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Non
Les données sur le personnel sont en synchronisation automatique entre le conseil 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 modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

Surveiller la satisfaction du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction a établi des politiques et modalités relatives au perfectionnement du personnel et surveille la participation des employés, le budget et les résultats.	Oui
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés sont menées régulièrement.	Non
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne.	Non

Recrutement du personnel

Le service des RH a élaboré un processus officiel de recrutement et d'embauche et utilise les sites Web « Emplois en éducation », « applique à l'éducation » de même que les sites Web de Service Canada et du conseil scolaire pour pourvoir ses postes. Le conseil scolaire affiche également les nouveaux postes dans les journaux de la région.

Le service des RH utilise un tableur pour effectuer le suivi des embauches. La direction peut ainsi avoir une vue d'ensemble en temps réel de ses activités de recrutement. La direction a souligné que cet outil s'est avéré fort utile à l'évaluation des coûts de recrutement annuels réalisée par les vérificateurs externes du conseil scolaire.

En raison de la baisse de l'effectif, les activités de recrutement du conseil scolaire ne sont pas très importantes. La direction a souligné que le recrutement du personnel scolaire est axé sur les domaines spécialisés, notamment le français langue seconde (FLS) et les langues des Premières nations.

Les principaux éléments du processus de recrutement s'articulent autour du service des RH. Les écoles envoient un formulaire de demande d'embauche au service des RH, et il revient au personnel des RH d'approuver la demande et de rédiger l'offre d'emploi. Ce sont aux directrices et directeurs d'école et au moins à une autre personne que reviennent les tâches d'accepter ou de rejeter les candidatures et de faire passer des entretiens pour les postes d'enseignantes et d'enseignants et d'employés de soutien. Ce processus est habituellement dirigé par trois membres du conseil scolaire.

Pour ce qui est des candidats issus des membres du personnel ou de la direction du conseil scolaire, les tâches d'acceptation des candidatures, de présélection et d'entretien reviennent habituellement à trois membres du personnel, dont un cadre supérieur du conseil, ou plus au besoin.

Le service des RH a établi des modalités administratives pour mener des vérifications des antécédents criminels. La directrice de l'éducation examine l'ensemble des références fournies.

Le service des RH a élaboré un guide de recrutement et des formulaires normalisés pour assurer la cohérence du processus de recrutement et d'embauche. Le guide fournit des conseils sur le processus de sélection et d'embauche ainsi que des directives pour les équipes responsables des entretiens, de la présélection, de la vérification des références ainsi que de la soumission et de la conservation de documents d'embauche et de dossiers personnels.

Relations de travail

Pour résoudre les problèmes liés aux négociations collectives, le conseil scolaire a mis sur pied plusieurs comités, notamment les comités de négociation de l'OEETA et du SCFP et un comité des griefs de l'OEETA. Le conseil scolaire a également établi un comité syndical-patronal. Les conseillères et conseillers scolaires n'interviennent pas dans la négociation des conventions collectives. En cas de différends, l'administration principale propose des règlements aux conseillères et conseillers scolaires à des fins d'approbation.

La communication ouverte et positive entre le conseil scolaire et les syndicats peut être attribuée aux pratiques formelles et informelles mises de l'avant dans leurs activités. Le conseil scolaire règle rapidement et efficacement les problèmes. Au moment de l'Examen opérationnel, un seul grief n'avait pas été réglé.

Processus d'évaluation du rendement des employés

La direction, par l'entremise du service des RH, a mis en place des modalités administratives officielles pour évaluer le rendement de l'ensemble du personnel du conseil scolaire.

Conformément au document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant d'expérience tous les cinq ans. Les nouvelles enseignantes et les nouveaux enseignants sont évalués durant leurs première et deuxième années en poste dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). On utilise également le PIPNE pour offrir des possibilités de mentorat et de perfectionnement au nouveau personnel enseignant.

Le conseil scolaire a établi des modalités administratives pour évaluer le rendement du personnel non enseignant. Les évaluations sont réalisées tous les trois ans. Cet outil fournit des directives générales, des modalités d'évaluation, des critères et des formulaires normalisés pour évaluer le rendement du personnel de soutien, des aides-enseignantes et aides-enseignants, des membres de la direction, du personnel de soutien technique, des aides-orthophonistes et du personnel des services de conciergerie.

Des modalités officielles ont été mises en place concernant l'évaluation des directions d'école et des directions adjointes.

Le conseil scolaire a également établi une politique officielle d'évaluation du rendement de la directrice de l'éducation. Cette évaluation a lieu annuellement et est fondée sur le rapport annuel de la directrice.

La direction a mis sur pied une base de données pour effectuer le suivi des évaluations du rendement du personnel enseignant et non enseignant. Chaque année, au mois de septembre, les directrices et directeurs d'école ainsi que les superviseuses et superviseurs reçoivent un avis du service des RH leur indiquant les évaluations du rendement à effectuer pendant l'année. Une copie de chaque évaluation est transmise au service des RH et ajoutée à la base de données, de même qu'au système d'information des RH. La directrice de l'éducation paraphe toutes les évaluations du rendement effectuées.

La direction a recours à certaines modalités disciplinaires progressives, qui n'ont pas été officialisées. Les dispositions générales concernant les modalités disciplinaires sont indiquées dans les conventions collectives ou les contrats de travail du personnel. Des modalités disciplinaires officielles devraient être établies pour tout le personnel, et le service des RH devrait orienter l'application d'une discipline progressive.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques et modalités, des systèmes d'information permettant d'enregistrer et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration d'une stratégie cohésive et cohérente. Ces éléments, combinés aux programmes de bien-être des

employés et aux initiatives en matière de retour au travail, sont à la base d'un programme complet de gestion de l'assiduité.

Le conseil scolaire ne possède pas de programme officiel de gestion des présences. La direction effectue le suivi des données sur l'assiduité à l'aide du système d'information des RH. La direction a entrepris des discussions auprès de consultants externes à propos de la possibilité d'instaurer un programme de gestion de l'assiduité. Le conseil scolaire regroupe actuellement des données sur l'assiduité, qui seront analysées par les consultants. Leurs conclusions permettront de prendre les décisions qui s'imposent quant à la mise en œuvre d'un programme de l'assiduité. La direction reconnaît que la mise en place d'un programme d'encouragement à l'assiduité contribuera à résoudre certains problèmes d'absentéisme et à réduire les coûts qui y sont associés.

Le conseil scolaire utilise actuellement un système de répartition pour traiter les avis d'absence quotidiens. Le système s'assure que les directrices et directeurs d'école reçoivent en temps opportun les avis d'absence et de remplacement. Les directrices et directeurs d'école doivent soumettre un rapport d'absence quotidien au service des RH, sous forme d'un tableur préétabli. Les employés qui n'ont manqué aucune journée de travail pendant l'année reçoivent une lettre de reconnaissance officielle signée par la directrice de l'éducation et l'administratrice des RH.

Le service des RH a établi une modalité administrative officielle d'approbation des congés, qui indique quel niveau d'employé est autorisé à approuver les demandes.

Le conseil scolaire n'a pas de politique ni de modalité administrative officielle de retour au travail anticipé. Cependant, la direction fait la promotion du retour au travail anticipé auprès de ses employés en faisant tout en son pouvoir pour répondre à leurs besoins.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le traitement de la paie relève du service des finances. La direction met en œuvre des mécanismes de contrôle appropriés (comme la vérification de l'information et les avis de modification de la paie émis par le service des RH) qui assurent l'intégrité des données concernant le personnel et la paie, qui ne sont pas gérés par le même service. Le service des RH entre et de met à jour les données relatives au personnel dans le système, alors que le service des finances examine et approuve les données sur la paie.

Le système d'information des RH permet à la direction de surveiller systématiquement les données concernant les qualifications et l'expérience des enseignantes et des enseignants, de façon à ce que les dossiers des RH soient mis à jour à mesure que de nouveaux renseignements sont reçus. Les enseignantes et enseignants doivent fournir une copie de leur inscription à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Un membre désigné du personnel effectue les mises à jour annuelles pour que les dossiers du conseil scolaire correspondent aux données de l'Ordre.

Tout le personnel enseignant doit officiellement se soumettre aux nouvelles exigences du COEQ lorsque des changements sont apportés à la convention collective de l'OECA. Ces nouvelles exigences ont été ajoutées aux conditions d'emploi dans la lettre d'embauche officielle.

Le conseil scolaire a récemment mené des examens sur l'équité salariale pour le personnel du SFCP. Les autres groupes du personnel n'ont pas bénéficié de ce type d'examen.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le service des finances est responsable de la sélection du régime d'avantages sociaux du personnel. Il effectue également les remises mensuelles et le rapprochement du régime. Le service des RH est responsable du maintien de tous les éléments du régime. Des consultants externes examinent régulièrement le régime d'avantages sociaux existant et offrent divers conseils sur la sélection des fournisseurs d'avantages sociaux.

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

Le transfert de données entre les émetteurs d'avantages sociaux pour les RH, les responsables de la paie et les fournisseurs externes (par exemple, le RREO) est automatisé et synchronisé. Toutefois, la synchronisation des données entre le conseil scolaire et le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) n'est pas entièrement automatisée à l'heure actuelle. Le service des RH utilise un accès électronique dans la mesure du possible. Le personnel des RH utilise continuellement des formulaires papier pour inscrire des membres du personnel, annuler une inscription ou y apporter tout changement nécessaire. Le conseil scolaire devrait songer à finaliser son processus d'automatisation avec OMERS.

Surveiller la satisfaction du personnel

Dans le cadre du processus de planification stratégique annuelle, la directrice de l'éducation remet aux directrices et directeurs d'école un questionnaire pour obtenir les commentaires du personnel au sujet des huit domaines (piliers) de l'orientation stratégique pluriannuelle du conseil scolaire. Ces commentaires sont utilisés dans le processus d'élaboration de l'orientation stratégique annuelle du conseil scolaire.

La direction reconnaît qu'elle peut améliorer le processus de suivi de la satisfaction du personnel en menant régulièrement des enquêtes confidentielles sur la satisfaction du

personnel. Ces enquêtes amélioreraient les communications avec le personnel et les renseignements ainsi obtenus serviraient à l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques des RH.

Le service des RH a élaboré des modalités administratives provisoires pour mener des entrevues de fin d'emploi officielles et confidentielles avec les membres du personnel qui quittent subitement le conseil scolaire ou sont transférés à un autre conseil scolaire.

Recommandations :

- La direction devrait établir des modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Les pratiques disciplinaires progressives existantes devraient être officialisées et communiquées à l'ensemble du personnel.
- Le service des RH devrait mettre sur pied un programme complet de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et modalités visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéismes. La direction disposerait ainsi d'une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en instaurant le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
- La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait continuer les examens du programme d'équité salariale pour tout le personnel.
- La direction devrait mener régulièrement des enquêtes confidentielles auprès du personnel afin d'améliorer la communication avec le personnel et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
- La direction devrait mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques des RH et les processus et programmes établis.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des politiques et modalités régissent le processus d'affectation annuelle du personnel.	Non

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
Systèmes et processus pour surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.	Oui
La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.	Oui

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Les plans pour offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuient sur l'analyse des besoins des élèves.	Oui

Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Les coûts de la dotation en personnel sont comparés avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.	Oui

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

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

Le service des RH n'a pas établi de politique ni de modalité officielles pour déterminer l'ensemble des besoins et des exigences en matière de personnel ou l'affectation du personnel. Le conseil scolaire a établi une mesure administrative d'affectation des secrétaires dans les écoles. Cette mesure fournit des critères importants de l'affectation des secrétaires d'école, notamment l'effectif et les tâches d'enseignement des directrices et directeurs d'école.

Le processus annuel d'affectation du personnel débute en novembre, au moment où le surintendant des affaires présente au conseil administratif son budget provisoire, inspiré des niveaux de dotation en personnel de l'année précédente. L'administration principale examine les niveaux de dotation en personnel liés à diverses initiatives. Dans l'intervalle, le surintendant des affaires finalise les prévisions de l'effectif selon l'effectif réel au 31 octobre. En janvier, le surintendant de l'éducation fournit les niveaux de dotation en personnel prévus aux directrices et directeurs d'école afin de leur permettre d'amorcer le processus de planification pour l'année suivante. Le surintendant de l'éducation rencontre la direction de chaque école pour traiter des façons dont les ressources devraient être organisées pour éviter tout excédent ou manque. Le processus de planification et d'affectation du personnel est habituellement achevé avant avril.

L'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants est quant à elle fondée sur l'évaluation des besoins des élèves, qui est effectuée annuellement par une coordonnatrice ou un coordonnateur de l'éducation de l'enfance en difficulté. La coordonnatrice ou le coordonnateur de l'éducation de l'enfance en difficulté collabore avec le surintendant de l'éducation pour déterminer l'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants dans les écoles.

L'approche d'affectation du personnel adoptée par la direction est très prudente, ce qui lui permet d'affecter le nombre approprié de membres du personnel dans chaque école. Le conseil scolaire tire également profit du petit nombre d'écoles et de la nature consultative du processus d'affectation du personnel. Dans un cas en particulier, le conseil scolaire a approuvé l'affectation de quatre enseignantes-ressources et enseignants-ressources en lecture et cinq enseignantes et enseignants chargés de cours, ce qui surpassait les fonds disponibles. Le conseil scolaire a approuvé l'utilisation d'une partie des réserves pour financer l'affectation de ces enseignantes et enseignants supplémentaires.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Dans le cadre du processus d'affectation du personnel, le conseil administratif s'assure que les principaux paramètres des politiques du ministère et du conseil scolaire sont respectés, comme l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et d'autres directives du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires n'interviennent pas directement dans l'affectation du personnel et ne surveillent pas le processus. Ces conseillères et conseillers scolaires approuvent l'affectation annuelle initiale du personnel dans le cadre du processus d'approbation du budget annuel.

Pendant l'année scolaire, le surintendant de l'éducation surveille l'affectation du personnel. Tous les changements devant être apportés au plan d'affectation initial sont présentés au conseil administratif à des fins d'approbation. La direction reconnaît l'importance de suivre de près l'affectation du personnel en raison des implications budgétaires éventuelles.

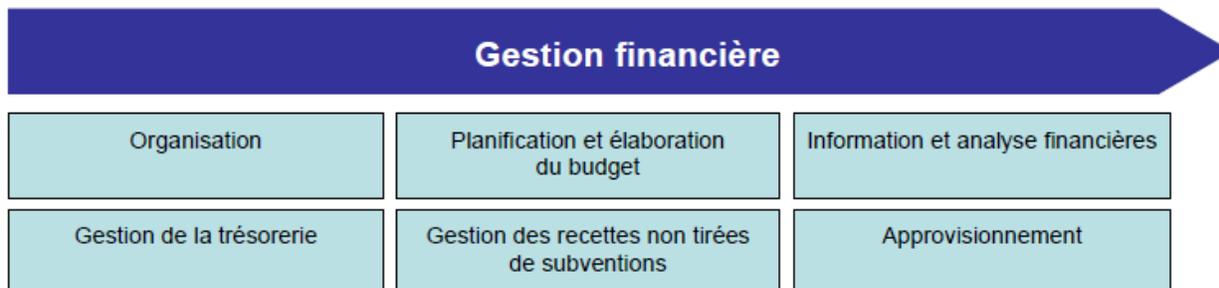
Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement

Le conseil scolaire a discuté de façon non officielle avec d'autres conseils scolaires au sujet de l'affectation d'aides-enseignantes et aides-enseignants et des coûts associés à cette dotation en personnel.

Recommandation :

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

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des 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.

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction a des méthodes en place pour assurer le respect de la politique en matière de finances.	Oui
La direction offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières, des séances de formation et de perfectionnement professionnel.	Non

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le plan d'action stratégique du conseil scolaire expose les grandes lignes des priorités, des actions, des échéanciers et des responsabilités du service des finances.

Cependant, le service ne dispose d'aucun plan officiel pour appuyer ce plan d'action. La direction a indiqué que les éléments suivants sont les principales priorités continues du service des finances :

- Système de formulaires électroniques pour améliorer l'acheminement de l'information et les économies;
- Recours à la directrice des finances pour améliorer la présentation de l'information financière, les enquêtes sur les recettes et les contrôles internes au sein du service des finances;
- Système de comptabilité des immobilisations corporelles;
- Programme d'utilisation communautaire des installations scolaires.

Dans le but de fournir des directives précises à ses gestionnaires et à son personnel en ce qui concerne les objectifs et les priorités du service, la direction devrait élaborer un plan annuel du service comportant des objectifs, des responsabilités, des échéanciers et des mesures de rendement appropriées. Le plan du service des finances devrait s'harmoniser avec le plan stratégique du conseil scolaire.

Le fait d'élaborer un plan propre au service des finances similaire au plan d'amélioration du conseil scolaire permettra au service de mieux répartir les responsabilités, d'établir des indicateurs de rendement mesurables, ainsi que d'effectuer le suivi des progrès accomplis et d'en faire rapport.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des affaires est responsable de la gestion financière du conseil scolaire. Le personnel du service comprend un surintendant des affaires, une directrice des finances, une administratrice des affaires, des aides-comptables ainsi qu'une adjointe administrative. Le service des affaires compte également sur un responsable des systèmes informatiques et un spécialiste du soutien technique. La directrice des finances et l'administratrice des affaires relèvent directement du surintendant des affaires. Les aides-comptables relèvent de l'administratrice des affaires. La description de travail du personnel du service des finances précise les rôles et responsabilités des employés.

L'organigramme du conseil scolaire présente la structure du service des affaires et ses différents rapports hiérarchiques. Les membres de la haute direction des finances

possèdent des titres professionnels appropriés et des expériences professionnelles pertinentes.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances a établi des modalités administratives officielles concernant les achats, les dépenses du personnel et des conseillères et conseillers scolaires, les fonds des écoles, les investissements et les opérations bancaires. Ces politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le service des affaires n'a pas recours à un processus d'examen bien établi pour s'assurer que ses modalités sont à jour. La direction précise toutefois que l'ensemble des politiques sont révisées de manière à ce qu'elles tiennent compte des modifications exigées par le ministère ou le conseil scolaire.

Les modifications apportées aux modalités administratives existantes sont communiquées à tout le personnel pertinent par courriel ou au moyen de notes de service. Le surintendant des affaires clarifie les modalités existantes dans des notes de service destinées aux directions d'école.

Recommandations :

- Le service des finances devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service des finances. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
- Le service des finances devrait fournir, selon un calendrier établi, des séances de formation, de sensibilisation et de perfectionnement concernant les politiques et modalités financières.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de planification et d'élaboration du budget et 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'élaboration du budget annuel

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (directrices et directeurs d'école), conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Non
Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	Oui
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui

Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction a adopté une approche intégrée (aux niveaux des écoles et du conseil) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette approche appuie l'élaboration du plan de dotation et du budget annuel.	Oui

Identification des risques et stratégies d'atténuation

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Bien que le conseil scolaire ait établi un processus d'élaboration du budget, celui-ci n'a pas été officialisé et communiqué de façon claire au conseil scolaire ni aux autres

intervenants. Le processus budgétaire débute en novembre, au moment où le surintendant des affaires présente au conseil administratif son budget provisoire inspiré des prévisions de financement. Le surintendant des affaires participe à une série de réunions avec la haute direction au sujet des niveaux de dotation en personnel pour diverses initiatives. Le surintendant des affaires finalise les prévisions de l'effectif selon l'effectif réel au 31 octobre, et estime les niveaux de fonds prévus.

En décembre ou en janvier, l'administration principale du conseil scolaire demande aux directrices et directeurs d'école et aux comités d'écoles de les informer de leurs besoins. La direction a indiqué que les demandes budgétaires des écoles ne sont pas considérées dans la structure de financement de l'éducation et ne servent en rien à l'élaboration du budget annuel du conseil scolaire. L'enquête annuelle sur les besoins des écoles, envoyée par la directrice de l'éducation, est à la base du processus de planification stratégique et fournit de précieux renseignements sur les besoins et les priorités de chaque école. Le conseil administratif mène une série d'autres discussions sur les différents scénarios budgétaires. Dans le cadre de ces discussions, le surintendant de l'éducation présente un budget pour les initiatives du système, classées par ordre de priorité, portant essentiellement sur les programmes scolaires et le perfectionnement professionnel. Le conseil administratif traite de points particuliers du budget et apporte les modifications budgétaires appropriées.

En février, le surintendant de l'éducation présente les niveaux de dotation en personnel prévus au groupe principal. Parallèlement, le surintendant des affaires présente le budget prévu aux membres du conseil scolaire afin d'obtenir leurs commentaires. Les conseillères et conseillers scolaires savent que certains éléments budgétaires peuvent changer, selon le règlement régissant les Subventions pour les besoins des élèves (SBE), qui sont habituellement accordées à la fin mars.

Une fois les SBE accordées, le surintendant des affaires présente le budget révisé au conseil scolaire. Le conseil administratif modifie le budget provisoire en fonction du financement disponible et des priorités établies précédemment dans le processus budgétaire. Les conseillères et conseillers scolaires fournissent leurs commentaires, et un budget détaillé est présenté au conseil scolaire en mai. Le surintendant des affaires présente le budget final au conseil scolaire sous forme d'un bref rapport effectuant un survol des changements ayant été apportés. Une fois approuvé par le conseil scolaire, le rapport est transmis au ministère et affiché sur le site Web du conseil. Le conseil scolaire publie également des avis dans les journaux locaux pour annoncer au public la mise en ligne du budget annuel.

Le lien entre le budget annuel présenté aux fins d'approbation, le plan d'action stratégique et le plan d'amélioration du conseil scolaire, y compris les objectifs de rendement des élèves, doit être manifeste. Par exemple, le conseil scolaire a approuvé l'utilisation des réserves pour financer l'affectation d'enseignantes et enseignants

supplémentaires afin d'appuyer les objectifs du conseil scolaire en matière de lecture et d'écriture.

Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget

Le service des affaires est responsable des prévisions de l'effectif. Le processus de prévision de l'effectif débute tôt dans le cycle d'élaboration du budget, ce qui permet à la direction de formuler des attentes préliminaires plus précises concernant l'écart prévu entre les recettes liées à l'effectif de l'année à venir par rapport à celles de l'année précédente. Les prévisions de l'effectif sont effectuées par le surintendant des affaires, avec l'aide du surintendant de l'éducation et des directrices et directeurs d'école.

En janvier, le surintendant des affaires prépare le processus de prévision préliminaire de l'effectif pour chaque école dans le cadre des prévisions budgétaires. Par ailleurs, le surintendant des affaires révisé également les prévisions de l'effectif sur 10 ans du conseil scolaire. On utilise les prévisions préliminaires de l'effectif et les prévisions sur 10 ans dans la planification des immobilisations.

Par le passé, la direction a demandé à des consultants externes de réaliser des prévisions de l'effectif sur 10 ans pour le conseil scolaire. Cependant, les prévisions de l'effectif effectuées par le personnel du conseil scolaire se sont avérées exactes et fiables.

Identification des risques et stratégies d'atténuation

Le service des finances reconnaît l'existence des risques budgétaires importants, notamment les frais de scolarité, qui représentent environ cinq pour cent des recettes totales, ainsi que la sous-évaluation de l'effectif. Toutefois, la direction ne documente aucunement les risques identifiés dans le cadre du processus d'élaboration du budget annuel. Le surintendant des affaires et le conseil scolaire discutent de façon non officielle des risques budgétaires importants, et les conseillères et conseillers scolaires approuvent l'ensemble des décisions concernant l'utilisation des réserves.

À l'heure actuelle, le budget est surveillé par le surintendant des affaires pendant l'année ainsi qu'au moyen de rapports financiers trimestriels à l'intention du conseil scolaire. Ces mises à jour permettent au conseil scolaire de déterminer le risque d'écarts défavorables et de prendre les mesures nécessaires pour faire correspondre les coûts au plan budgétaire.

Recommandations :

- Le service des finances devrait documenter le processus de planification budgétaire pour accroître la transparence des rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et des autres membres du personnel.

- Le service des finances devrait documenter les risques budgétaires importants et les stratégies d'atténuation qui y sont associées, et les présenter au conseil scolaire ainsi qu'à la haute direction dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.	Non
Des plans de vérification interne sont clairement documentés. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Non
Le conseil possède un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	Non
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil et la direction prend des mesures suite aux recommandations.	Oui

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

Le conseil scolaire possède un système financier intégré dont les données servent aux rapports financiers et qui comprend le grand livre général, les paies, les comptes créditeurs, les RH ainsi que la gestion de l'assiduité. Le service des finances étudie la possibilité d'utiliser le module des comptes débiteurs du système.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Le personnel du service des finances prépare les rapports financiers trimestriels à l'intention du conseil administratif et des conseillères et conseillers scolaires.

L'ensemble des données utilisées pour produire le rapport intermédiaire proviennent du système financier et sont adaptées aux fins du rapport. L'information financière est présentée à l'aide des catégories de dépenses utilisées dans les rapports du ministère. Les rapports comprennent une comparaison entre le budget approuvé et les prévisions révisées, les recettes et dépenses depuis le début de l'exercice et le reliquat du budget en date de clôture. Le reliquat du budget est exprimé en pourcentage.

Les rapports financiers trimestriels contiennent des explications sur les écarts, et la direction précise de vive voix au conseil scolaire si le pourcentage des dépenses à ce jour est supérieur ou inférieur aux résultats prévus pour la période. Le personnel du service des finances a fait remarquer que la fréquence des rapports financiers

intermédiaires répond aux exigences des conseillères et conseillers scolaires en matière d'information sur le rendement financier du conseil scolaire.

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

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

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

La direction a établi qu'il était nécessaire de présenter des rapports intermédiaires mensuels au conseil administratif. La directrice des finances, qui a récemment été recrutée par le conseil scolaire, simplifiera la présentation des rapports financiers intermédiaires mensuels et toute amélioration apportée au format actuel de présentation de ces rapports intermédiaires.

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

Vérification

Le conseil scolaire ne possède pas de service de vérification interne officiel. La direction reconnaît qu'un service de vérification interne permettrait d'accroître l'efficacité des mesures de surveillance internes du conseil scolaire et de veiller à ce que l'ensemble du personnel respecte les politiques établies. Toutefois, en raison de la petite taille du conseil scolaire, la direction ne pense pas qu'il soit nécessaire d'ouvrir un poste de vérificateur interne à temps plein. Le surintendant des affaires a traité de la possibilité de conclure une entente de partage des coûts d'un vérificateur interne avec le COSBO.

Le comité de vérification du conseil scolaire est un comité plénier qui ne compte aucun membre externe. Le comité de vérification tient des réunions à huis clos avec des vérificateurs externes. Le comité est responsable de l'examen des rapports et des lettres de recommandations des vérificateurs. Toutes les recommandations des vérificateurs externes sont mises en œuvre par l'administration principale. Bien qu'il ait été indiqué que la direction répond de vive voix aux lettres rédigées à son intention pendant les réunions du conseil scolaire, une réponse écrite de la direction améliorerait

la transparence de la réponse du conseil scolaire et son obligation de rendre compte à cet égard.

Comme des changements importants ont été apportés au processus comptable ces dernières années, les états financiers annuels sont désormais plus complexes. Les membres du comité de vérification doivent comprendre en quoi consistent les processus rigoureux de contrôle opérationnel et de comptabilité interne. Il faudrait envisager la possibilité d'ajouter des membres externes au sein du comité de vérification, qui pourraient agir à titre de consultants. Les consultants externes n'auraient aucun droit de vote, puisque la loi actuelle ne reconnaît que les conseillères et conseillers scolaires comme membres votants des comités permanents des conseils scolaires. Les membres externes pourraient occuper la profession de comptable ou d'avocat, entre autres, selon les besoins et le mandat du comité. Cela permettrait de compter sur la participation de tierces parties objectives à l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports en cours d'exercice produits par la direction.

Recommandations :

- La direction devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. La direction pourrait ainsi simplifier le processus de communication et le conseil scolaire mettrait davantage l'accent sur les questions fondamentales au moment de la préparation de rapports financiers en cours d'exercice.
- La direction devrait envisager la possibilité d'accroître l'obligation de rendre compte pour assurer l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.
- La direction et le conseil scolaire devraient songer à établir un service de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune des options.
- Le comité de vérification devrait être élargi pour comprendre des membres externes ayant l'expérience professionnelle pertinente pour agir à titre de conseillères et conseillers et ainsi contribuer à l'efficacité du comité.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la trésorerie et 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 investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Il existe un processus de gestion de l'encaisse qui maximise le revenu en intérêts et envisage périodiquement des investissements à court terme, le cas échéant.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Oui
La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement pour s'assurer que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui

Gestion des fonds dans les écoles

Principales pratiques 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 dépenses des écoles et des conseils d'école.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le personnel du service des finances a démontré qu'il existe des méthodes adéquates de gestion de la trésorerie permettant de réduire au minimum les liquidités oisives. Le conseil scolaire a établi un processus administratif officiel pour les dépôts et les décaissements. Le conseil scolaire possède un compte courant et plusieurs comptes d'investissement dans différentes institutions financières. La direction a récemment comparé son processus de demande de proposition pour les services bancaires à ceux d'autres conseils scolaires. Dans le cadre de réunions et d'enquêtes du COSBO, le surintendant des affaires partage de façon non officielle divers renseignements au sujet des modalités bancaires de son conseil scolaire avec différents conseils scolaires semblables.

Chaque école a recours aux services des institutions financières en fonction de l'accessibilité des services dans leur région.

Le service des finances s'assure du respect des modalités au moyen de la surveillance active des activités liées à l'encaisse, comme les rapprochements bancaires mensuels effectués par le personnel attitré. Le conseil scolaire a établi une modalité administrative pour les investissements. Celle-ci fournit un énoncé général sur les objectifs et modalités en matière d'investissement du conseil scolaire, tel qu'exigé par le Règlement de l'Ontario 471/97 en vertu de la *Loi sur l'éducation*. En particulier, on indique dans cette modalité que le surintendant des affaires, en collaboration avec la directrice de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires, est responsable de l'établissement de résolutions concernant les éléments suivants :

- la quantité de fonds excédentaires à investir, par les estimations du flux de trésorerie pour les fonds d'exploitation, d'immobilisations, de réserve et de fiducie;
- la période pendant laquelle les fonds excédentaires peuvent être investis;
- l'instrument financier dans lequel les fonds seront investis.

La direction ne produit aucun rapport régulier sur les activités d'investissement aux conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire n'a élaboré aucun modèle d'analyse financière des immobilisations étant donné que l'ensemble des projets d'entretien et d'immobilisations du conseil scolaire sont entièrement financés par les subventions de l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage ». Le service des finances ne réalise pas de prévisions de trésorerie et de financement puisque le conseil scolaire n'assume aucun frais de service de la dette.

Gestion des fonds dans les écoles

La direction a établi des modalités officielles pour rendre compte des fonds des écoles. Ce sont aux directrices et directeurs d'école que revient la tâche de s'assurer que les modalités sont suivies pour tous les groupes. Les comptes bancaires des écoles sont rapprochés mensuellement et vérifiés par les directrices et directeurs d'école. Une copie du rapport de rapprochement mensuel approuvé, le relevé bancaire et le rapport d'opérations mensuel sont tous envoyés au surintendant des affaires.

Le personnel du service des finances offre aux secrétaires d'école une formation sur le logiciel de reddition de compte des fonds des écoles, et il offre à d'autres membres du personnel des écoles ainsi qu'aux directrices et directeurs d'école une formation sur la répartition des tâches.

Recommandation :

- La direction devrait communiquer régulièrement au conseil scolaire les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée.

4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions

L'examen des processus de gestion des recettes non tirées de subventions vise à :

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des recettes non tirées 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, modalités et plans pour appuyer la gestion de recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a établi des politiques et modalités pour l'application de ses barèmes des droits.	Oui

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Des systèmes électroniques d'inscription et de paiement sont utilisés au besoin (p. ex., éducation permanente, permis d'utilisation des locaux et location).	Non
Le personnel surveille toutes les sources de recettes pour assurer leur intégralité et leur conformité avec les politiques. Des plans d'action et des processus permettent de maximiser le recouvrement, notamment en obtenant des évaluations du crédit et du risque.	Oui
Le budget du conseil précise les recettes et dépenses pour chaque programme approuvé dans le cadre de l'autre financement des programmes d'éducation. La direction surveille l'activité et veille à ce que les conditions soient respectées.	Oui

Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions

La direction a établi des politiques pour rendre compte des fonds dans les écoles. Le conseil scolaire a élaboré des modalités officielles concernant l'utilisation des installations par la collectivité, y compris une grille tarifaire. Le guide des formulaires du conseil scolaire contient des formulaires de demande standard pour la location des installations scolaires. Le conseil scolaire a établi des modalités de location d'installations par des organismes sans but lucratif et à but lucratif. Les organismes sans but lucratif ne paient pas l'utilisation des installations; ils n'assument que les coûts de l'équipement et les coûts d'entretien supplémentaires. La direction affirme que, dans

l'ensemble, les recettes provenant de la location des installations scolaires par les membres de la collectivité ne sont pas élevées.

Les deux principales sources de recettes non tirées de subventions du conseil scolaire sont les frais de scolarité pour le programme scolaire des Premières nations, qui comprend le programme de langue seconde autochtone, ainsi que les intérêts réalisés sur les investissements.

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire produit une estimation des recettes provenant du programme scolaire des Premières nations dans le cadre du processus budgétaire annuel et facture directement les bandes des Premières nations. Des membres attirés du personnel des finances effectuent manuellement le suivi des recettes obtenues de la location des installations par la collectivité. Il n'existe pas de système électronique de délivrance de permis et de paiement pour l'utilisation des installations scolaires par les membres de la collectivité. Des mesures de contrôle officielles ont été mises en place pour assurer la facturation des frais de permis aux différentes organisations de la collectivité.

La direction a établi des modalités pour consigner les différentes subventions reçues pour d'autres programmes d'enseignement (APE) en faire le suivi. À la réception d'un contrat signé, le personnel du service des finances attribue un code de projet à chacune des subventions à des fins de suivi. Le personnel des finances envoie une note de service sur laquelle sont détaillées les subventions destinées aux écoles. Les coordinatrices et coordinateurs des subventions sont responsables des dépenses du financement d'APE ainsi que de la présentation de rapports financiers intermédiaires et finaux. Le personnel du service des finances surveille de près l'utilisation des subventions APE, et la directrice de l'éducation paraphe les rapports finaux en guise d'approbation. La directrice des finances a récemment instauré diverses améliorations au processus de surveillance des subventions APE. Chaque mois, les coordonnatrices et coordonnateurs, les surintendants et l'assistant de la directrice de l'éducation reçoivent des courriels au sujet des subventions APE obtenues dont le paiement et l'application doivent être confirmés par le personnel qui en est responsable. Ces courriels ont pour objet de vérifier l'inscription des recettes tirées des subventions, de préparer les rapports intermédiaires et de respecter le calendrier de présentation des rapports financiers.

Recommandation :

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

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'approvisionnement et 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 modalités d'approvisionnement

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour de temps à autre.	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, la qualité et l'approvisionnement compétitif (notamment le recours à la publicité pour les DP et les offres au-dessus d'un niveau défini).	Oui
Les responsables des achats surveillent et assurent la conformité aux politiques et modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

Participation à des consortiums d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La stratégie d'approvisionnement comprend la participation à des consortiums ou des coopératives pour réaliser des économies.	Non
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.	Non

Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation correspondent aux postes ou rôles et font l'objet d'une surveillance par les chefs de service relativement à la conformité.	Non

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

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

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

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

Utilisation du transfert électronique des factures

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction maximise le recours au transfert électronique des factures (TEF) pour les paiements.	Oui

Politiques et modalités d'approvisionnement

Le conseil scolaire a établi des modalités d'achat ayant clairement été communiquées à l'ensemble du personnel. La direction a établi une modalité d'achat générale ainsi qu'une modalité distincte réservée à l'approvisionnement de logiciels et de matériel informatique. Le conseil scolaire compte également une modalité officielle de remplacement et de mise au rebut de meubles, de matériel ou de documents imprimés excédentaires ou désuets. Ces modalités sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. La modalité d'achat générale porte sur un certain nombre de points importants, notamment :

- les pouvoirs d'autorisation et le rôle du surintendant des affaires;
- les lignes directrices concernant les soumissions et les devis, y compris les lignes directrices pour la sélection des biens et des services à acheter.

La modalité comporte également une liste des éléments et des services suivants, généralement non couverts par les modalités d'achat générales :

- les projets de construction et d'aménagement nécessitant l'approbation du ministère de l'Éducation;
- les contrats de services professionnels;
- les contrats de services publics;
- les contrats de services;
- l'achat de propriétés;
- les achats à partir des fonds de petite caisse;
- les contrats de transport.

Le conseil scolaire n'a établi aucune modalité d'achat distincte pour ces éléments et services.

La modalité d'approvisionnement générale indique que le prix le plus bas sera le critère de sélection des biens ou des services à acheter, à condition que les spécifications soient respectées. Si la livraison, le service, la qualité et le prix des biens ou des services des différents fournisseurs sont équivalents, on donne la priorité au fournisseur dont l'établissement commercial est situé à l'intérieur du territoire du Northwest Catholic District School Board. Le surintendant des affaires peut donner la priorité à un fournisseur local si celui-ci est en mesure d'offrir un meilleur service et si l'offre ne dépasse pas l'offre recevable la plus basse de plus de 10 %. Le conseil scolaire peut également accorder un contrat à un seul fournisseur lorsque le montant total accordé à ce fournisseur à la suite d'un appel d'offre ne dépasse pas 1 000 \$, et lorsque les autres fournisseurs reçoivent des sommes plus importantes à la suite de ce même appel d'offre. Le conseil scolaire peut ainsi réduire ses frais administratifs et autres coûts connexes. Toute autre qualification, autre que l'offre la plus basse, doit être inscrite et ajoutée au dossier d'achat.

En raison de la taille et de l'emplacement géographique du conseil scolaire, un nombre limité de fournisseurs répondent aux critères. Le conseil scolaire entreprend habituellement le processus d'approvisionnement en fonction des demandes de

propositions. Le surintendant des affaires conserve les listes des fournisseurs autorisés à des fins d'estimation.

Participation à des consortiums d'achat

Le conseil scolaire participe à un consortium d'achat de mazout avec la municipalité de Sioux Lookout. Le conseil scolaire élabore actuellement un accord de consortium visant l'achat de gaz naturel et d'électricité. La direction étudie la possibilité de conclure un accord de consortium avec le Keewatin-Patricia District School Board pour s'approvisionner en papier et en fournitures générales. De plus, le conseil scolaire envisage de participer à des initiatives d'achats conjoints, comme la Catholic School Board Services Association (CSBSA).

Niveaux de pouvoir d'achat

Il est indiqué dans les modalités d'achat qu'il revient au surintendant des affaires d'acheter l'ensemble des biens, équipements et services, à moins que d'autres modalités ne soient approuvées par la directrice de l'éducation. La direction a observé qu'il revient au surintendant des affaires ou à la directrice de l'éducation d'autoriser l'ensemble des achats effectués pour le conseil scolaire, et aux directrices et directeurs d'école d'autoriser les achats effectués pour les écoles.

La majorité des achats doivent être faits à l'aide d'un bon de commande. Les petits achats peuvent être faits sans bon de commande si une demande de chèque est effectuée. Tous les bons de commande doivent être traités par le service des affaires. Les bons de commande doivent être signés par l'une des personnes suivantes : la directrice ou le directeur d'école, le surintendant, la directrice de l'éducation ou l'administratrice des affaires au nom du surintendant des affaires, qui lui a préalablement donné son autorisation. Le guide des formulaires du conseil scolaire contient des formulaires de bons de commande.

Tous les services respectent les limites suivantes lorsqu'ils demandent des propositions de prix aux fournisseurs :

- Maximum de 100 \$: fournitures et services généraux – les offres, les devis ou les propositions de prix ne sont pas exigés. Des propositions de prix verbales et écrites sont exigées pour les meubles;
- De 101 \$ à 1 100 \$: des prix du catalogue ou des propositions de prix verbales sont exigés;
- De 1 101 \$ à 7 500 \$: des propositions de prix écrites d'au moins deux fournisseurs sont exigées;

- De 7 501 \$ à 15 000 \$: au moins trois propositions de prix écrites, des soumissions publiques ou des demandes de propositions sont exigées;
- Plus de 15 000 \$: des soumissions publiques ou des demandes de propositions sont exigées. Les soumissions publiques doivent être conformes à la politique d'achat par soumission du conseil scolaire.

La modalité d'achat prévoit que les soumissions publiques peuvent être considérées comme des achats par soumission évalués à moins de 15 001 \$ si le surintendant des affaires juge qu'il en va dans le meilleur intérêt du conseil scolaire. Cette modalité a établi plusieurs exceptions aux exigences sous réserve de l'approbation de la directrice de l'éducation. Le surintendant des affaires peut faire preuve de discrétion dans l'application de ces lignes directrices si :

- le nombre exigé d'offres concurrentielles ne peut être atteint;
- il est approprié d'acheter une marque ou un modèle particulier pour s'assurer de la compatibilité avec le matériel existant et de l'indisponibilité des sources d'approvisionnement des concurrents;
- il est approprié de faire affaires avec un fournisseur particulier pour des raisons de service ou de qualité.

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

Des cartes de crédit institutionnelles ont été remises à 25 employés, dont la directrice de l'éducation, des cadres supérieurs, des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints, des coordonnatrices et coordonnateurs de programmes ainsi que des concierges en chef. Le conseil scolaire n'utilise pas de cartes de crédit pour petits achats. En 2007, la direction a établi des modalités administratives concernant l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles. Ces modalités sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Ces modalités décrivent de façon générale l'utilisation des cartes de crédit et le processus de demande de remboursement des dépenses. La modalité exige que les cartes de crédit soient utilisées pour payer les achats des écoles ou du conseil scolaire, ainsi que les frais de déplacement, de repas et d'hébergement, conformément aux modalités administratives établies pour les déplacements du personnel et les dépenses et achats en matière de perfectionnement professionnel. Le guide des formulaires du conseil scolaire contient des formulaires standard de demande de remboursement des dépenses. La direction a indiqué que la majorité des dépenses facturées aux cartes de crédit sont liées aux déplacements et au perfectionnement professionnel pour le conseil

scolaire. Le personnel peut également utiliser les cartes de crédit pour faire des achats à l'extérieur du Canada.

La plupart des cartes de crédit institutionnelles possèdent des limites de transaction individuelles proportionnelles au niveau hiérarchique du personnel.

La direction reconnaît que l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats permettrait d'accroître le niveau d'efficacité en simplifiant la réalisation, la réception et le paiement de petits achats. Les cartes de crédit pour petits achats pourraient être instaurées lorsque le conseil scolaire révisera son contrat de services bancaires. La direction devrait envisager la possibilité d'effectuer une analyse des dépenses et des achats pour déterminer les avantages potentiels liés à l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats.

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

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

Le personnel du service des finances a mis en place un processus de triple rapprochement manuel entre les bons de commande, les factures et les reçus. La direction reconnaît également la nécessité de mettre en place un processus de rapprochement automatique.

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

Utilisation du transfert électronique des factures

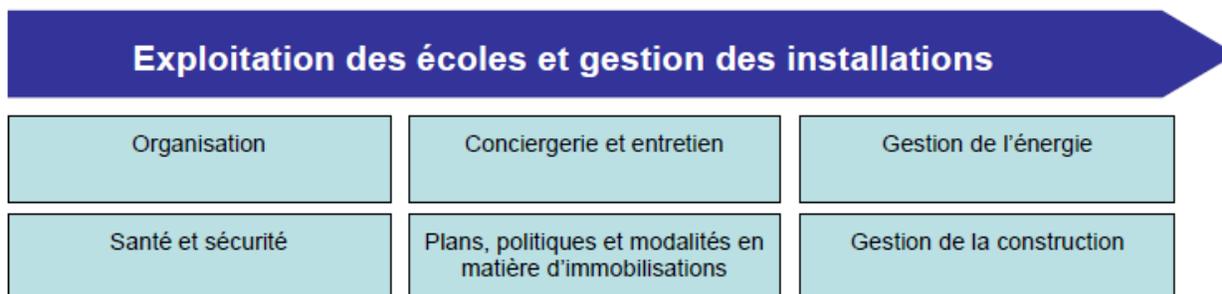
À l'heure actuelle, le conseil scolaire utilise grandement la technologie du transfert électronique des factures (TEF) pour payer ses fournisseurs. La direction reconnaît les avantages de maximiser le recours au TEF.

Recommandations :

- La direction devrait effectuer une analyse des dépenses et des achats pour déterminer les avantages potentiels liés à l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats. Les politiques et les modalités concernant les cartes de crédit institutionnelles et les cartes de crédit pour petits achats devraient fournir suffisamment de détails à propos de l'utilisation sécuritaire des cartes et de leur mise en lieu sûr. Ces politiques et modalités devraient être clairement communiquées à l'ensemble des utilisateurs de cartes au moyen de formations régulières et d'activités de surveillance.

- La direction devrait établir des niveaux de pouvoir d'achat supplémentaires qui correspondent aux postes ou aux rôles. Par exemple, certains achats pourraient être autorisés par la directrice des finances.
- La direction devrait continuellement chercher des possibilités d'achats conjoints avec d'autres conseils scolaires, les municipalités et les organismes locaux. La réalisation d'études de coûts visant à comparer les coûts du conseil scolaire avec ceux d'autres conseils scolaires et autorités gouvernementales locales concernant les articles très demandés permettrait au conseil scolaire d'élaborer une stratégie d'achat.
- La direction devrait envisager la mise en œuvre de l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
- La direction devrait mettre en place un processus de triple rapprochement automatique en se servant des capacités du système financier actuel.

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



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil, en particulier des écoles, est un facteur important qui contribue au rendement des élèves. Elle permet en effet de créer un milieu propice à l'apprentissage, mais aussi d'assurer un niveau de propreté et d'entretien qui respecte ou dépasse les normes, d'examiner les opportunités 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 notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des principales pratiques en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de notre examen des données fournies par le conseil et de notre travail sur le terrain, dont des entrevues avec le personnel chargé de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations, ainsi que du suivi et de la confirmation des renseignements.

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations sont consignés dans le plan annuel du service qui correspond au plan d'amélioration annuel du conseil et qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Le service des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
La haute direction des opérations et des installations possède les titres professionnels (p.ex., ingénieur) et / ou l'expérience sur le terrain voulus.	Non

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction dispose de processus pour surveiller le respect des politiques.	Oui
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui
La direction offre régulièrement des séances de formation et de sensibilisation aux politiques et modalités dans le cadre d'un plan de perfectionnement professionnel continu tenant compte des nouvelles exigences réglementaires.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des affaires est responsable de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations du conseil scolaire. L'objectif stratégique du service de gestion des installations est de s'assurer que l'ensemble des ressources des installations sont gérées de façon responsable, efficiente et efficace en évaluant régulièrement les besoins du système. Le service des installations n'a pas élaboré de plan d'activités annuel présentant ses priorités et ses objectifs. La direction a indiqué quelles étaient les principales priorités continues en matière de gestion des installations :

- mise en œuvre d'un système d'entretien des installations, qui comprend la sélection et l'élaboration d'une solution logicielle;
- réévaluation du plan d'immobilisations quinquennal du conseil scolaire, y compris les consolidations potentielles;
- exécution du plan de vérification de la gestion de l'énergie des installations et élaboration d'un plan de mise en œuvre pour les projets relevés dans la vérification;
- examen des pratiques de conciergerie, notamment la mise sur pied d'un plan de perfectionnement professionnel pour le personnel des services de conciergerie et la mise en œuvre de mesures de contrôle budgétaire améliorées pour les achats effectués par les concierges;
- mise en œuvre de projets faisant la promotion de l'efficacité énergétique et de l'utilisation de sources d'énergie renouvelables.

L'élaboration d'un plan annuel permettrait 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 obligation de rendre compte

Le service des installations est dirigé par le surintendant des affaires. Le conseil scolaire engage un consultant externe en gestion pour prêter assistance au service de gestion des installations. Entre autres, le consultant fournit des services en matière de planification des immobilisations, de gestion de projet et d'inspection des travaux de construction.

Le conseil scolaire engage des membres du personnel d'entretien selon les besoins. Dans les écoles, ce sont les directrices et les directeurs qui supervisent les activités de conciergerie.

Les rôles et les responsabilités du personnel des installations sont clairement définis dans leur description de tâches. Les grandes lignes des rôles et des responsabilités du consultant externe en gestion sont énoncées dans la proposition de services, qui constitue le contrat avec le consultant.

En raison de sa taille, le service des installations ne dispose d'aucun organigramme distinct. L'organigramme du conseil scolaire montre clairement que le surintendant des affaires est responsable du service de gestion des installations.

Le conseiller externe en gestion a de l'expérience et des qualifications appropriées. De plus, il possède trois licences commerciales et un certificat officiel du code du bâtiment.

Surveillance et communication des politiques

Le service des affaires maintient un ensemble de politiques touchant aux aspects pertinents de la gestion des installations et des activités. Ces politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le service des affaires n'a établi aucun calendrier d'examen pour tenir ses politiques à jour.

Avec la collaboration du service des RH, une formation appropriée est offerte au personnel des services de conciergerie et d'entretien, dans laquelle sont abordées les questions liées aux politiques et la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires, notamment la santé et sécurité au travail, la sécurité des installations électriques, et les normes relatives à l'eau potable.

Recommandation :

- Le service de gestion des installations devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service des installations. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

5.2 Conciergerie et entretien

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de services de conciergerie et d'entretien et 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 / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien

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

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
En s'appuyant sur les idées des intervenants, la direction élabore un plan annuel et pluriannuel (trois à cinq ans) d'entretien dans lequel elle tient compte de ses priorités en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien. Les résultats permettent d'améliorer le milieu d'apprentissage des élèves. Le plan, qui prévoit une utilisation optimale des subventions disponibles (subvention de renouvellement annuelle et subvention « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	Oui

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système de gestion du stock permet de faire le suivi et de contrôler le 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 celle des opérations.	Oui

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système d'ordre de travail permet de consigner, surveiller et évaluer les coûts des projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Non
La direction évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses services d'entretien et de conciergerie et de ses pratiques à cet égard.	Non

Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien

Le modèle de dotation en personnel de conciergerie utilisé par le conseil scolaire se fonde sur la superficie du territoire couvert et comprend plusieurs autres facteurs comme les classes mobiles et les groupes de classes mobiles à aire de travail partagée. La direction tient également compte, au cas par cas, des employés ayant des horaires de travail modifiés pour affecter un plus grand nombre d'employés à certaines écoles en particulier.

Bien que le conseil scolaire ait informé l'unité de négociation de l'existence du modèle de dotation en personnel de conciergerie, il n'a pas intégré le modèle à sa convention collective avec le personnel du SFCP. Le conseil scolaire a comparé son modèle d'affectation du personnel à ceux d'autres conseils scolaires.

La direction reconnaît que, pour maintenir des niveaux de propreté précis, le conseil scolaire devrait élaborer une série de normes et de modalités de nettoyage pouvant

être utilisées pour assurer une surveillance continue des activités de nettoyage dans les écoles.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

La direction a élaboré un plan d'entretien annuel et pluriannuel en se fondant sur les données du système ReCAPP ainsi que sur les consultations tenues avec les directrices et directeurs d'école et les consultants externes. Le plan d'entretien pluriannuel est également le plan d'immobilisations décennal du conseil scolaire. Le plan d'entretien pluriannuel initial reposait sur les recommandations, classées par ordre de priorités, de l'étude de la société Physical Planning Technologies Inc. À partir du plan pluriannuel, la direction élabore un projet d'immobilisations quinquennal provisoire que doit autoriser le conseil scolaire.

Les activités d'entretien et de réparation du conseil scolaire sont réévaluées annuellement dans le cadre du processus budgétaire annuel. Cela permet de maintenir les écoles dans le meilleur état possible.

La direction utilise la base de données ReCAPP pour orienter l'élaboration des priorités annuelles et pluriannuelles en matière d'entretien et de réparation. Le financement de l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage » du ministère permet au conseil scolaire de réaliser des travaux essentiels de réparation dans ses écoles. La base de données ReCAPP est mise à jour par le consultant externe en gestion tous les ans. La direction reconnaît que le système ReCAPP devrait être actualisé deux fois par année.

Le conseil scolaire a fait des progrès dans la mise en place d'un système d'entretien préventif des installations et de l'équipement. Le conseil scolaire a créé une base de données qui fournit une liste des installations et de l'équipement assujettis aux inspections. Sont également indiquées sur cette liste la fréquence des inspections ainsi que la dernière date d'inspection de ces installations et équipements. La direction a engagé un consultant externe pour effectuer les inspections et mettre à jour la base de données.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service des installations n'a établi aucun plan de formation annuel pour le personnel de conciergerie. Au cours des deux dernières années, le personnel de conciergerie a reçu des séances de formation sur diverses questions liées à la santé et sécurité, à la sécurité des installations électriques ainsi qu'à la qualité de l'eau. De plus, une formation sur les matières dangereuses est fournie dans le cadre du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT).

La direction a lancé un programme de mentorat non officiel visant à améliorer le rendement des concierges. Ces derniers ont également tiré profit d'autres formations

sur l'utilisation de nouvel équipement, que ce soit par les fournisseurs ou le consultant externe en gestion.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service des installations ne tient pas d'inventaire officiel de l'équipement principal d'entretien et de nettoyage.

Des mesures de surveillance des coûts et de l'utilisation des fournitures de nettoyage sont instaurées de façon centrale dans les bureaux du conseil scolaire. Les achats centralisés permettent de fournir quelque 90 % des fournitures de conciergerie. Les écoles possèdent toutes de petits stocks des fournitures prioritaires.

Par le passé, le service de gestion des installations utilisait des distributeurs automatiques pour améliorer la surveillance de l'utilisation des fournitures de conciergerie. Toutefois, les distributeurs ont été retirés en raison du mécontentement des concierges. La direction devrait réévaluer l'utilisation des distributeurs automatiques et envisager la possibilité d'offrir d'autres séances de formation sur le sujet.

Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

Le service des installations n'utilise pas de bons de travail officiels. Les directrices et directeurs d'école envoient au surintendant des affaires une note de service comportant plusieurs demandes d'entretien précises. Le surintendant des affaires ou le consultant externe en gestion engage directement le personnel des services d'entretien. Ils concluent habituellement une entente verbale sur les services d'entretien à exécuter. Une fois le travail terminé, les entrepreneuses et entrepreneurs d'entretien font parvenir une facture au service des affaires. La direction reconnaît qu'il serait avantageux pour le conseil scolaire d'instaurer un système de bons de travail, ce qui lui permettrait de traiter les dossiers et de surveiller et d'évaluer les projets afin de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.

Recommandations:

- Le conseil scolaire devrait élaborer et appliquer des normes de nettoyage, prévoir des examens périodiques des établissements et tenir un registre officiel des examens. Les normes de nettoyage officielles permettraient à la direction de surveiller et de gérer les niveaux de propreté, et d'en faire rapport, de façon régulière.
- La direction devrait élaborer un plan de formation annuel pour le personnel du service des installations afin de répondre aux besoins de perfectionnement professionnel continu et d'aborder les nouvelles questions de réglementation.

- La direction devrait dresser l'inventaire de l'équipement principal utilisé par le personnel des services de conciergerie et d'entretien. Cet inventaire permettrait d'accroître la responsabilisation du personnel envers les actifs du conseil scolaire.
- La direction devrait élaborer un système de bons de travail pour consigner, surveiller et évaluer les projets, assurant ainsi une utilisation efficace des ressources.
- La direction devrait évaluer régulièrement l'efficacité et l'efficience générales des pratiques des services de conciergerie et d'entretien.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de l'énergie et 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

Principales pratiques 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 bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires).	Non

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

Plan de gestion de l'énergie

La direction reconnaît l'importance de promouvoir la conservation de l'énergie et a récemment engagé des consultants externes pour qu'ils effectuent des vérifications de la gestion de l'énergie dans l'ensemble des installations du conseil scolaire. On s'inspirera des résultats pour élaborer une stratégie de gestion de l'énergie pluriannuelle qui comprend un cadre pour mesurer les profils de consommation d'énergie de base et établir des objectifs en matière d'économie d'énergie. Ce type de plan permettra à la direction de définir des objectifs mesurables en matière de consommation et de dépense d'énergie, et de fournir régulièrement des comptes rendus au conseil scolaire.

À ce jour, la direction a intégré les résultats des vérifications de la gestion de l'énergie à son plan d'entretien annuel. À partir des recommandations formulées dans ces vérifications, le conseil scolaire a mis sur pied plusieurs projets d'efficacité énergétique. Ces projets comprenaient l'installation d'une chaudière à eau chaude à haute efficacité et d'un registre contrôlé par le système d'automatisation du bâtiment.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

La direction effectue le suivi de la consommation d'électricité des écoles tous les mois. Ces données servent actuellement à l'élaboration d'une base de référence pour la participation du conseil scolaire dans un consortium d'achat d'énergie. Le service des installations prévoit commencer à faire des rapports sur les économies d'énergie en se basant sur les renseignements et les recommandations fournis dans les vérifications de la gestion de l'énergie.

Le conseil scolaire n'a mis en place aucune technologie centralisée qui permet au personnel de surveiller et de régulariser la consommation d'énergie des écoles.

Les écoles ont recours à cinq fournisseurs d'électricité et à trois sources d'énergie de chauffage différentes. Par conséquent, le conseil scolaire reçoit plusieurs factures des sociétés de services publics.

Recommandations:

- À partir des résultats des vérifications de la gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et correspondant à son orientation stratégique.
- La direction devrait envisager la possibilité de mettre en place une technologie centralisée visant à gérer et à contrôler à distance les systèmes de chauffage et de climatisation.
- Le conseil scolaire devrait envisager la mise en œuvre de projets qui sensibilisent la population sur la conservation de l'énergie. La direction devrait examiner les initiatives fructueuses de conservation de l'énergie d'autres conseils scolaires.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
La tenue à jour d'un plan et de politiques de santé et de sécurité et l'élaboration de plans appropriés garantissent la conformité aux exigences prescrites par la loi en matière de santé et sécurité.	Oui
La politique relative au code de sécurité comprend des codes d'alerte correspondant à la situation et au niveau de danger et identifiant les responsabilités pour chaque service.	Oui
Le suivi des incidents de sécurité est fait par type d'incident (p. ex., biens, intrusion, etc.).	Oui
La gestion de l'exploitation suit les lignes directrices et politiques du ministère et la législation sur la sécurité dans les écoles.	Oui
Une équipe chargée de la sécurité (p. ex., PPM 144) est mise en place dans chaque école.	Oui
Le respect des normes sur la qualité de l'eau et de l'air est surveillé et les problèmes sont signalés pour que des mesures correctives soient prises.	Oui

Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité

Le service des ressources humaines est responsable du programme de santé et de sécurité du conseil scolaire. Le service des RH élabore un plan annuel de santé et de sécurité qui comprend la vérification des certificats de formation en secourisme, la création d'un protocole de sécurité et de communication pour les mesures d'urgence, la préparation d'un budget annuel pour les besoins en santé et sécurité du conseil scolaire et le plan de formation sur le sujet, la révision du programme de formation vidéo en matière de santé et de sécurité, la planification pour les activités éducatives et informatives mensuelles sur la santé et la sécurité; et la mise en œuvre de directives sur la santé et la sécurité pour les nouveaux membres du personnel. La direction a également élaboré un plan d'urgence en cas de pandémie et a présenté la version provisoire à la collectivité aux fins de commentaires. Le service des RH est également responsable de l'élaboration et de la prestation de séances de formation en matière de santé et de sécurité pour le personnel du conseil scolaire.

Les modalités relatives à la santé et à la sécurité dans les écoles du conseil scolaire sont élaborées et surveillées par le surintendant de l'éducation. Le conseil scolaire suit les lignes directrices et les politiques du ministère ainsi que la législation sur les écoles saines, ce qui comprend les aliments sains et les services de soutien en santé dans les écoles. La direction a également établi des modalités administratives détaillant

comment le personnel doit traiter les cas d'anaphylaxie. L'ensemble des politiques et modalités relatives à la santé et à la sécurité du conseil scolaire sont affichées sur son site Web.

Le service des installations et le service scolaire sont responsables des politiques et modalités sur la santé et la sécurité dans les écoles. La direction révise actuellement son plan de préparation aux situations d'urgence. De plus, le conseil scolaire effectue régulièrement des exercices d'incendie et donne des séances de formation sur la fermeture d'écoles. Compte tenu de la proximité de la papeterie à Fort Frances, la direction a l'intention d'établir et d'effectuer des exercices d'évacuation en cas de rejet de chlore. Le conseil scolaire a établi différentes modalités associées à un code de couleur en cas de fermeture d'écoles.

La direction effectue le suivi des incidents de vandalisme et des coûts connexes. Le conseil scolaire reçoit des rapports mensuels sur les incidents de sécurité de la part des entreprises de surveillance responsables de la sécurité dans les écoles.

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

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de plans, de politiques et de modalités relatifs aux immobilisations et 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 annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.	Non
Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués et rajustés en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif et les subventions d'équipement.	Oui
L'exactitude des prévisions en matière d'immobilisation et des plans de financement connexes est évaluée chaque année en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif.	Oui

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le conseil scolaire a élaboré son plan d'immobilisations décennal et l'a présenté au ministère par l'entremise du site Web du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) de ce dernier. Ce plan comprend les besoins du conseil scolaire en matière de réfection des installations pour la même période. 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. Ces données permettent au ministère de connaître les besoins potentiels de tous les conseils scolaires pendant cette période de 10 ans. Le plan d'immobilisations du conseil scolaire est entièrement financé par les fonds de réfection des écoles ainsi que le financement du programme «

Lieux propices à l'apprentissage » et de l'Initiative de réduction de l'effectif des classes au primaire. Le conseil scolaire n'est pas tenu de présenter de modèle d'analyse financière des immobilisations au ministère.

Le plan d'immobilisations a été élaboré à partir d'une étude menée par la société Physical Planning Technologies Inc. (PPTI) en 2003 et des différentes consultations avec plusieurs consultants externes et directrices et directeurs d'école. Le plan d'immobilisations a été approuvé par le conseil scolaire. Chaque année, la direction présente au conseil scolaire son plan mis à jour de même qu'un rapport sur ses réalisations. En 2007, la direction a établi des modalités administratives pour une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves. Cette modalité est affichée sur le site Web du conseil scolaire. La direction a indiqué qu'en raison de la baisse de l'effectif, le conseil scolaire pourrait songer à regrouper des écoles dans l'avenir.

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

La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports dans le SIIS. La direction a reconnu que les données tirées du SIIS doivent être améliorées et révisées de façon régulière.

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

Recommandation:

- La direction devrait régulièrement faire la mise à jour des données sur la capacité et l'utilisation des écoles dans le SIIS pour qu'elles soient toujours exactes.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement.	Non
La direction dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Non

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction évalue et met à jour périodiquement la liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels, en principe tous les cinq ans.	Non

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

La direction reconnaît qu'elle fera face à divers défis en matière de construction en raison de l'emplacement géographique éloigné du conseil scolaire. De plus, la direction est bien au fait de son manque d'expérience dans la construction de nouvelles écoles, étant donné que le conseil scolaire n'a construit aucune école au cours des 10 dernières années. Aucun projet de construction n'est prévu au plan d'immobilisations décennal du conseil scolaire. La mise en place en 2007 de groupes de classes mobiles à aire de travail partagée est le dernier projet d'immobilisations important réalisé par le conseil scolaire.

Pour ce projet, la direction a élaboré différentes spécifications en fonction des besoins établis, auxquelles ont participé plusieurs consultants externes sur les systèmes de chauffage et de ventilation. Comme le conseil scolaire continue d'évaluer ses besoins à long terme en matière d'immobilisations, il est préférable que la direction mette à profit l'expertise de certains de ses comités de pairs les plus importants en leur demandant de préparer des projets éconergétiques rentables, selon les besoins.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Le surintendant des affaires surveille de près les coûts du projet de mise en place d'un groupe de classes mobiles. Le consultant externe en gestion du conseil scolaire gère le projet et présentait régulièrement des rapports au surintendant des affaires. Les délais d'exécution du projet ont été respectés, et le budget alloué, qui avait été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires, à peine dépassé.

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

La direction ne tient à jour aucune liste officielle d'entrepreneurs. Le conseil scolaire entretient des relations de longue date avec plusieurs entrepreneurs exerçant leurs activités dans la région du conseil scolaire. En raison du nombre limité d'entrepreneurs locaux dans le Nord de l'Ontario, le conseil scolaire engage parfois les mêmes entrepreneurs pour différents projets. La direction a précisé que les entrepreneurs ne sont engagés que pour un seul projet à la fois.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

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

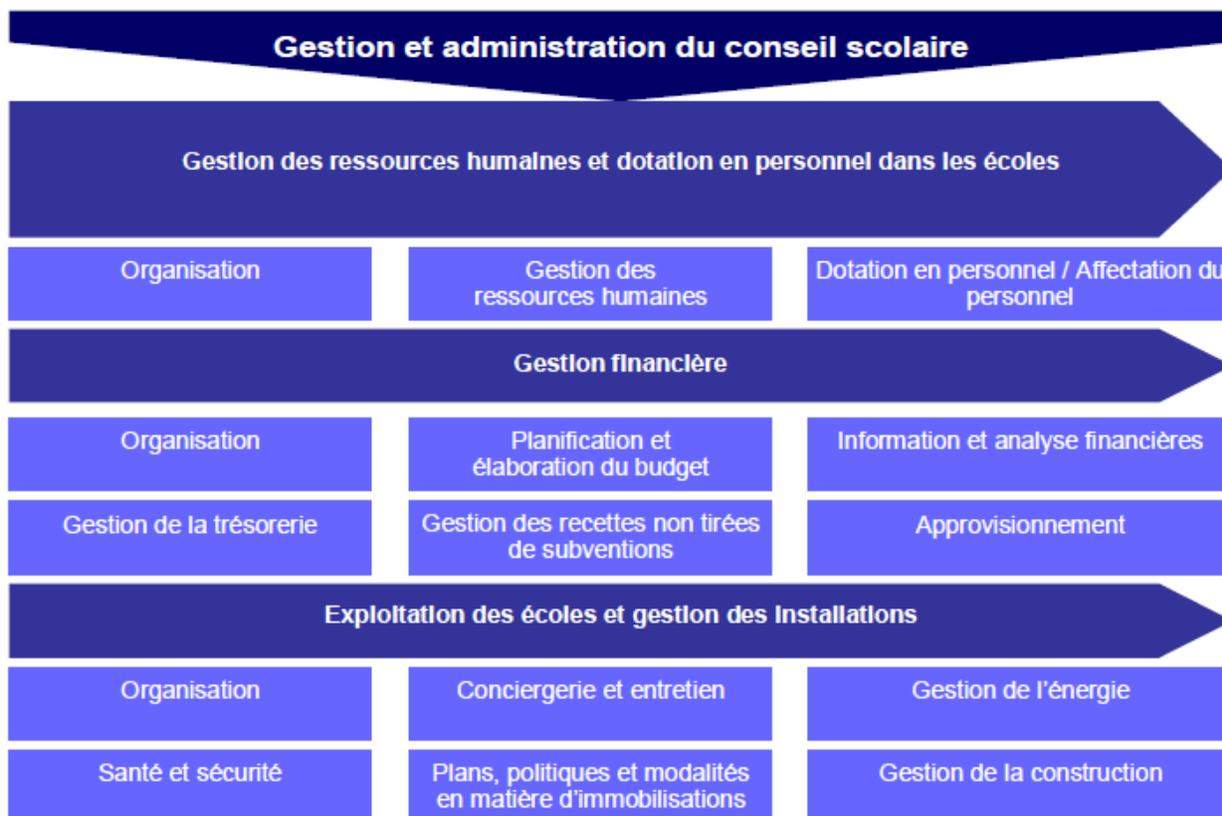
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

Portée de l'Examen opérationnel

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

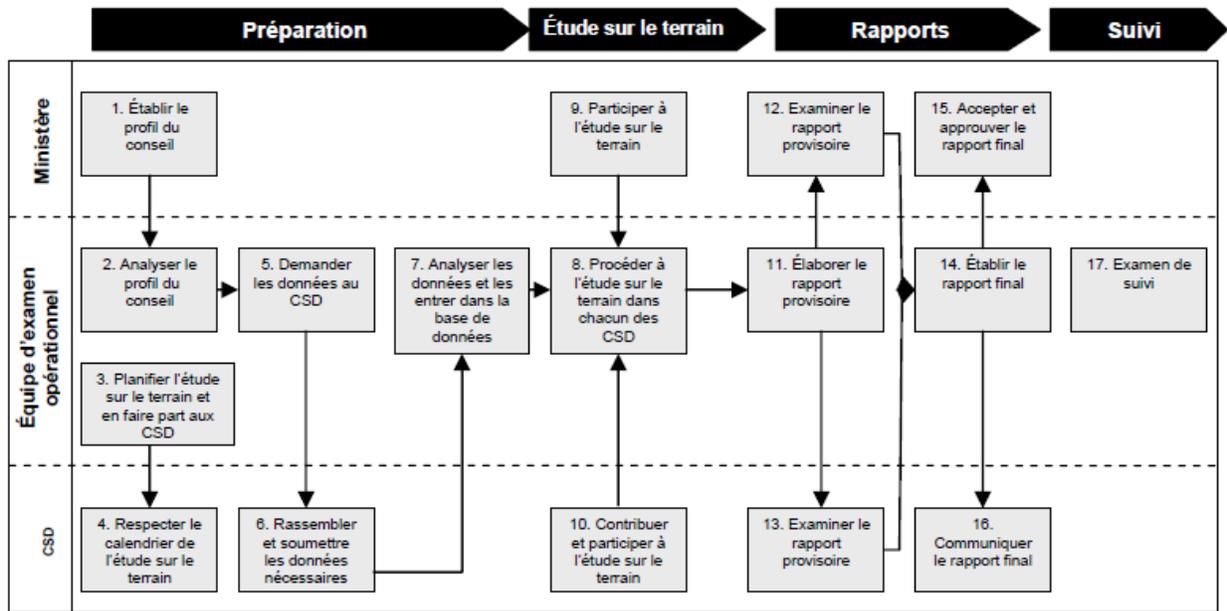
On examinera chaque processus en fonction de ses activités et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les facilite.



Processus suivi pour l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

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

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

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

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

Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'Examen

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

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	La direction devrait regrouper les documents de planification annuelle du conseil scolaire dans un plan d'amélioration annuel du conseil scolaire qui comprendrait les mesures et les objectifs inscrits dans le plan d'action stratégique ainsi que les documents relatifs aux priorités du programme du système scolaire. Ce plan d'amélioration annuel intégrerait des plans de programme scolaire et des plans opérationnels, ce qui simplifierait les rapports que doivent présenter les membres de la haute direction quant à certaines réalisations. Le plan d'amélioration annuel du conseil scolaire devrait correspondre aux objectifs établis dans l'orientation stratégique pluriannuelle du conseil scolaire. Il devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis pour les activités fondamentales du conseil scolaire. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
2.	L'administration principale devrait réexaminer la nature des rapports hiérarchiques et revoir l'organigramme en conséquence.
3.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève officiel pour gérer les départs de membres du personnel occupant un poste clé.

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

N°	Recommandations
4.	Le service des RH devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service des RH. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
5.	La direction devrait établir des modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Les pratiques disciplinaires progressives existantes devraient être officialisées et communiquées à l'ensemble du personnel.
6.	Le service des RH devrait mettre sur pied un programme complet de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et modalités visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéismes. La direction disposerait ainsi d'une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en instaurant le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
7.	La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
8.	La direction devrait continuer les examens du programme d'équité salariale pour tout le personnel.
9.	La direction devrait mener régulièrement des enquêtes confidentielles auprès du personnel afin d'améliorer la communication avec le personnel et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.

N°	Recommandations
10.	La direction devrait mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques des RH et les processus et programmes établis.
11.	La direction des RH devrait établir, à partir des pratiques existantes, des politiques et des modalités officielles concernant le processus d'affectation du personnel.

Gestion financière

N°	Recommandations
12.	Le service des finances devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service des finances. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
13.	Le service des finances devrait fournir, selon un calendrier établi, des séances de formation, de sensibilisation et de perfectionnement concernant les politiques et modalités financières.
14.	Le service des finances devrait documenter le processus de planification budgétaire pour accroître la transparence des rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et des autres membres du personnel.
15.	Le service des finances devrait documenter les risques budgétaires importants et les stratégies d'atténuation qui y sont associées, et les présenter au conseil scolaire ainsi qu'à la haute direction dans le cadre du processus d'élaboration du budget.
16.	La direction devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. La direction pourrait ainsi simplifier le processus de communication et le conseil scolaire mettrait davantage l'accent sur les questions fondamentales au moment de la préparation de rapports financiers en cours d'exercice.
17.	La direction devrait envisager la possibilité d'accroître l'obligation de rendre compte pour assurer l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.
18.	La direction et le conseil scolaire devraient songer à établir un service de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune des options.
19.	Le comité de vérification devrait être élargi pour comprendre des membres externes ayant l'expérience professionnelle pertinente pour agir à titre de conseillères et conseillers et ainsi contribuer à l'efficacité du comité.
20.	La direction devrait communiquer régulièrement au conseil scolaire les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée.
21.	La direction devrait envisager la mise en œuvre d'un système électronique de paiement et d'inscription pour l'utilisation des installations par la collectivité. Pour ce faire, la direction devrait examiner les solutions électroniques actuellement en place dans plusieurs autres conseils scolaires.
22.	La direction devrait effectuer une analyse des dépenses et des achats pour déterminer les avantages potentiels liés à l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats. Les politiques et

N°	Recommandations
	les modalités concernant les cartes de crédit institutionnelles et les cartes de crédit pour petits achats devraient fournir suffisamment de détails à propos de l'utilisation sécuritaire des cartes et de leur mise en lieu sûr. Ces politiques et modalités devraient être clairement communiquées à l'ensemble des utilisateurs de cartes au moyen de formations régulières et d'activités de surveillance.
23.	La direction devrait établir des niveaux de pouvoir d'achat supplémentaires qui correspondent aux postes ou aux rôles. Par exemple, certains achats pourraient être autorisés par la directrice des finances.
24.	La direction devrait continuellement chercher des possibilités d'achats conjoints avec d'autres conseils scolaires, les municipalités et les organismes locaux. La réalisation d'études de coûts visant à comparer les coûts du conseil scolaire avec ceux d'autres conseils scolaires et autorités gouvernementales locales concernant les articles très demandés permettrait au conseil scolaire d'élaborer une stratégie d'achat.
25.	La direction devrait envisager la mise en œuvre de l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
26.	La direction devrait mettre en place un processus de triple rapprochement automatique en se servant des capacités du système financier actuel.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
27.	Le service de gestion des installations devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service des installations. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
28.	Le conseil scolaire devrait élaborer et appliquer des normes de nettoyage, prévoir des examens périodiques des établissements et tenir un registre officiel des examens. Les normes de nettoyage officielles permettront à la direction de surveiller et de gérer les niveaux de propreté, et d'en faire rapport, de façon régulière.
29.	La direction devrait élaborer un plan de formation annuel pour le personnel du service des installations afin de répondre aux besoins de perfectionnement professionnel continu et d'aborder les nouvelles questions de réglementation.
30.	La direction devrait dresser l'inventaire de l'équipement principal utilisé par le personnel des services de conciergerie et d'entretien. Cet inventaire permettrait d'accroître la responsabilisation du personnel envers les actifs du conseil scolaire.
31.	La direction devrait élaborer un système de bons de travail pour consigner, surveiller et évaluer les projets, assurant ainsi une utilisation efficace des ressources.
32.	La direction devrait évaluer régulièrement l'efficacité et l'efficience générales des pratiques des services de conciergerie et d'entretien.
33.	À partir des résultats des vérifications de la gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et correspondant à son orientation stratégique.

N°	Recommandations
34.	La direction devrait envisager la possibilité de mettre en place une technologie centralisée visant à gérer et à contrôler à distance les systèmes de chauffage et de climatisation.
35.	Le conseil scolaire devrait envisager la mise en œuvre de projets qui sensibilisent la population sur la conservation de l'énergie. La direction devrait examiner les initiatives fructueuses de conservation de l'énergie d'autres conseils scolaires.
36.	La direction devrait régulièrement faire la mise à jour des données sur la capacité et l'utilisation des écoles dans le SIIS pour qu'elles soient toujours exactes.