

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Rainy River District School Board**

mars 2009

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire	2
Recommandations :	4
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	4
Recommandations :	5
Gestion financière	6
Recommandations :	6
Exploitation des écoles et gestion des installations	7
Recommandations :	8
1. Contexte et aperçu	10
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	10
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	11
1.3 Rendement des élèves	12
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	25
Participation des intervenants	26
Recommandations :	26
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	28
3.1 Organisation	28
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	29
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	30
Surveillance et communication des politiques	30

	Recommandation :	31
3.2	Gestion des ressources humaines.....	31
	Recrutement du personnel.....	34
	Relations de travail	35
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	36
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	37
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	38
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	39
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	40
	Recommandations :	41
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	41
	Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel	42
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	43
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement.....	44
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	45
4.1	Organisation des finances	45
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	47
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	47
	Surveillance et communication des politiques	48
	Recommandation :	48
4.2	Planification et élaboration du budget.....	48
	Processus d'élaboration du budget annuel	49
	Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget	51
	Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	51
4.3	Information et analyse financières	52
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	53
	Rapports financiers intermédiaires et annuel	54
	Vérification	55
	Comité de vérification	55
	Recommandations :	56
4.4	Gestion de la trésorerie.....	57
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	58

	Gestion des fonds dans les écoles	59
	Recommandations :	60
4.5	Gestion des recettes non tirées de subventions	60
	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions	61
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions.....	62
	Recommandation :	63
4.6	Approvisionnement	63
	Politiques et modalités d'approvisionnement	65
	Participation à des consortiums d'achat.....	65
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	66
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	67
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	68
	Utilisation du transfert électronique des factures	69
	Recommandation :	69
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	70
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	70
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	72
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	72
	Surveillance et communication des politiques	72
	Recommandation :	73
5.2	Conciergerie et entretien.....	73
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien	75
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	76
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	77
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	77
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	78
	Recommandations :	79
5.3	Gestion de l'énergie	79
	Plan de gestion de l'énergie.....	80
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	81

	Recommandations :	82
5.4	Santé et sécurité	82
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité.....	83
	Recommandation :	85
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	85
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	87
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	88
5.6	Gestion de la construction	89
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	90
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	90
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	91
Annexes		92
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel.....	92
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	92
	Portée de l'Examen opérationnel.....	92
	Processus suivi pour l'Examen opérationnel	93
	L'Équipe d'examen opérationnel	96
	Limites de l'Examen	96
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	97

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Rainy River District School Board réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte & Touche LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 26 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.

Les résultats de l'Examen ont révélé que le Rainy River District School Board (RRDSB) est bien géré. Parmi les points forts du conseil scolaire, on compte un plan clairement énoncé visant la réussite des élèves, une gestion budgétaire efficace ainsi qu'une solide équipe de direction composée de membres unis par un même esprit qui communiquent efficacement et partagent une vision commune. La direction suit activement l'évolution de l'effectif, surveille les niveaux de dotation en personnel et met en œuvre des politiques budgétaires efficaces dans un contexte de réduction de l'effectif. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

Le conseil scolaire a adopté une structure de gestion qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. L'administration principale est composée du directeur de l'éducation, de la surintendante de l'éducation, du leader de l'éducation des Autochtones, du leader pour la réussite des élèves, de la leader pour l'efficacité des écoles, ainsi que de la surintendante des affaires.

La structure de gestion est appuyée par un conseil composé de sept conseillères et conseillers scolaires d'expérience. Le président actuel assume les fonctions de conseiller depuis plus de 20 ans. Les conseillères et conseillers scolaires sont nommés pour un mandat de quatre ans, mais la présidente ou le président et la vice-présidente ou le vice-président sont élus chaque année. De plus, une ou un élève est sélectionné parmi tous les élèves pour siéger avec les conseillères et conseillers scolaires pendant un mandat d'un an.

Les conseillères et conseillers scolaires sont responsables de l'établissement et de l'application des politiques. Les membres de l'administration principale élaborent et mettent en œuvre des plans et des modalités de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : améliorer la réussite des élèves.

Une équipe de planification du conseil scolaire, composée du président du conseil, de la vice-présidente et du directeur de l'éducation, participe à l'établissement d'un ordre du jour efficace pour chacune des réunions ordinaires des conseillères et conseillers scolaires. L'ordre du jour tient compte des délais et de l'intégralité des points qui seront abordés, distingue les mesures prises des points d'information et les séances publiques des séances privées et comprend tout autre point qui pourrait être approprié. Cette approche permet également d'assurer le déroulement efficace des réunions du conseil scolaire et de veiller à ce que l'ordre du jour couvre les principales priorités du conseil.

La bonne entente entre le directeur de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires permet un dialogue ouvert et contribue à l'efficacité du processus de prise de décision. Ce dernier est également soutenu par divers sous-comités du conseil scolaire. Certains des comités ont été créés en vertu des lois en vigueur ou dans le cadre du mandat du ministère de l'Éducation, tandis que d'autres sont des comités spéciaux ou ont été conçus pour discuter de questions particulières avec les conseillères et conseillers scolaires. Pour que les sous-comités du conseil scolaire puissent continuer de satisfaire les besoins et atteindre les objectifs du conseil, et exercer leurs activités de façon efficiente et efficace, les conseillères et conseillers scolaires devraient revoir la composition et le mandat des sous-comités.

Au fil des ans, les conseillères et conseillers scolaires et les membres de l'administration ont utilisé un cadre de planification stratégique pour appuyer la mission

et la vision du conseil scolaire. Ce cadre, reconnu pour ses sept corrélats des écoles efficaces, est le fruit d'études empiriques menées sur l'efficacité des écoles. Les corrélats montrent les milieux culturel et scolaire que souhaitent fournir les conseillères et conseillers scolaires aux élèves. Voici ces corrélats :

- mission claire et précise;
- attentes élevées en matière de réussite;
- leadership pédagogique;
- suivi régulier du progrès des élèves;
- possibilités d'apprentissage;
- milieu sécuritaire et ordonné;
- relations positives entre l'école et les parents.

L'administration détermine les priorités annuelles en collaboration avec le conseil scolaire au cours de plusieurs séances de planification. Ces priorités annuelles visent à appuyer les sept corrélats et sont décrites dans le plan du système présenté aux conseillères et conseillers scolaires aux fins d'approbation. Voici les priorités ayant été établies pour l'année 2008-2009, qui correspondent d'ailleurs aux sept corrélats mentionnés précédemment :

- Donner aux élèves tous les outils nécessaires pour réussir au plus haut niveau qui soit;
- Faire valoir notre énoncé de mission commune dans l'ensemble de nos écoles et collectivités, et s'assurer que les mesures prises par l'ensemble des entités reflètent l'énoncé de mission;
- Fournir un milieu sécuritaire dans lequel tous les élèves, les membres de la collectivité et les employés s'y sentent les bienvenus et désirent ardemment apprendre et travailler;
- Améliorer la communication avec les parents et la collectivité pour qu'ils s'impliquent activement dans l'enseignement et l'apprentissage des enfants;
- Accroître la constance des pratiques de surveillance, d'évaluation et de communication des progrès des élèves afin d'assurer l'amélioration des élèves et des écoles;

- Établir un milieu d'apprentissage et d'enseignement sain dans lequel tous les élèves, employés, parents et membres de la collectivité peuvent collaborer de façon à réaliser le plein potentiel de chaque élève;
- Accroître le développement du leadership des employés, des élèves et des parents pour assurer une stabilité parmi les membres nouveaux et actuels de la direction, reconnaissant ainsi que le leadership repose sur l'action et non sur le poste.

Même si on peut qualifier le plan du système de plan d'amélioration du conseil scolaire, il comporte certains éléments d'un plan stratégique pluriannuel. La direction devrait envisager d'étendre la portée de son plan du système pour en faire un plan stratégique pluriannuel. Le plan du système annuel ouvre la voie aux plans d'amélioration des écoles élaborés par les directrices et directeurs d'école. Le plan du système devrait également être élargi pour intégrer les services opérationnels comme la gestion des RH, la gestion financière, l'exploitation des écoles et la gestion des installations.

Recommandations :

- Les conseillères et conseillers scolaires, en collaboration avec le directeur de l'éducation, devraient élaborer un plan stratégique pluriannuel qui définit les objectifs, échéanciers et mesures de rendement fondamentaux pour l'ensemble du système. Le conseil scolaire bénéficierait ainsi d'un cadre important pour élaborer son plan du système annuel, placer les plans des écoles et des services en contexte, et permettre au directeur de l'éducation de présenter des rapports sur l'atteinte de résultats précis.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager le regroupement de plusieurs services opérationnels (comme les RH, les finances et les installations) dans le plan du système du conseil scolaire. Ce regroupement permettrait aux différents services d'associer leur plan opérationnel respectif au plan annuel, et de faire correspondre leurs objectifs opérationnels à une orientation stratégique globale.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.

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

Dans l'ensemble, le service des ressources humaines (RH) du conseil scolaire a fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Il a appliqué un grand nombre de pratiques exemplaires, dont les suivantes :

- Des programmes de perfectionnement professionnel à l'intention du personnel scolaire ont été mis sur pied. Ces programmes sont offerts tout au long de l'année scolaire et comprennent diverses stratégies d'enseignement à l'intention du personnel enseignant de même que plusieurs ateliers sur les technologies d'assistance.
- Le service a établi des modalités pour gérer l'ensemble du processus de dotation en personnel et surveiller les affectations du personnel. Ces modalités reposent sur les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, les exigences quant à l'effectif des classes, le temps de préparation et le respect des conventions collectives.
- Le service négocie différentes conventions collectives avec ses unités de négociation. Les conseillères et conseillers scolaires entretiennent de bonnes relations de travail avec ces unités. Les réunions ordinaires du comité patronalsyndical favorisent la résolution rapide des conflits.
- Le service a minimisé les pertes de temps en instaurant un programme efficace de travail modifié. La direction soutient les employés en leur fournissant des outils et des modèles et en recrutant des spécialistes indépendants (p. ex., ergonomes et physiothérapeutes) pour accélérer le processus de retour au travail.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer un plan annuel du service en lien avec le plan du système du conseil scolaire. Ce plan annuel permettrait d'harmoniser les priorités du service avec l'orientation stratégique du conseil scolaire et donnerait au personnel un meilleur aperçu de la feuille de route du système.
- 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 documenter son utilisation de mesures disciplinaires progressives afin de s'assurer que ces renseignements sont bien communiqués à l'ensemble des employés.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages menés auprès du personnel, ces entrevues permettraient de

recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.

Gestion financière

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

- La direction assure le maintien en place de mécanismes de contrôle adéquats des fonds destinés aux élèves administrés par les écoles. La modalité approuvée pour les fonds générés par les écoles normalise le processus d'utilisation des fonds de petite caisse, de dépôts et d'émission de chèques, pour les bureaux d'administration et le personnel des écoles élémentaires et secondaires.
- Le service des finances a élaboré un processus annuel de planification budgétaire efficace, transparent et clairement communiqué qui intègre les observations de tous les principaux intervenants.
- La direction se fonde sur les prévisions de l'effectif effectuées par les directrices et directeurs d'école pour élaborer un budget pour l'ensemble du système. Tout au long du processus d'élaboration du budget, dans le cadre duquel les écoles sont invitées à présenter leurs observations, la direction intègre au budget les changements importants en matière de prévisions de l'effectif.
- Le service des finances a mis sur pied un système financier intégré qui combine le grand livre général, les comptes créditeurs et les modules d'approvisionnement. Le module d'approvisionnement favorise l'utilisation d'un processus de comptabilité des engagements de dépenses.
- Le service a formé un comité des finances pour aider les conseillères et conseillers scolaires à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de surveillance. Les membres de ce comité sont également responsables du contrôle de l'intégrité du processus d'établissement de rapports financiers du conseil scolaire et de l'application des règles internes de préparation de rapports financiers et des règles comptables.

Recommandations :

- Le service des finances devrait élaborer un plan qui correspond clairement aux objectifs du plan du système du conseil scolaire. La direction et le personnel disposeraient ainsi des renseignements nécessaires pour gérer les progrès du service par rapport aux objectifs du conseil scolaire, et en faire le suivi.

- La direction devrait envisager l'établissement d'un service de vérification interne officiel. Celui-ci comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion ainsi que du respect des politiques du conseil scolaire figurant à la section 4.3 du présent rapport. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat, puis estimer les coûts de chacune de ces options.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient songer à recruter des conseillères et conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité des finances.
- Le service des finances devrait élaborer un modèle officiel de flux de trésorerie afin de prévoir et de surveiller les activités de rentrées et de sorties d'argent au conseil scolaire. Le conseil scolaire pourrait ainsi optimiser ses revenus de placement et minimiser les frais d'intérêts.
- La direction devrait informer les conseillères et conseillers scolaires du rendement des investissements du conseil scolaire.
- La direction devrait examiner les relations bancaires du conseil scolaire et envisager le lancement d'un appel d'offres pour ces services afin d'être certaine de bénéficier de taux concurrentiels pour les principales modalités financières.
- La direction devrait consigner ses pratiques pour fournir aux conseils de bande des lignes directrices claires concernant le recouvrement des frais de scolarité. Elle pourrait ainsi appliquer des pratiques cohérentes et établir un cadre de gestion standard des comptes débiteurs afférents.
- La direction devrait évaluer la possibilité d'utiliser des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures des fournisseurs que doit traiter le service de la comptabilité. Elle devrait analyser les transactions et les dépenses liées aux bons de commande (y compris les bons de commande permanents) pour déterminer les seuils optimaux qui permettraient de maintenir le budget tout en gérant le nombre de factures.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service des installations a adopté plusieurs des pratiques exemplaires pour exécuter ses activités de conciergerie et d'entretien. Il convient de souligner les pratiques suivantes :

- La direction examine les bons de travail d'entretien et consulte les directrices et directeurs d'école et le personnel des services de conciergerie et d'entretien pour

élaborer un plan d'entretien annuel. Ce plan est révisé par l'administration principale et approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

- Le service a mis sur pied un programme de formation complet à l'intention de ses employés, qui comprend des journées de perfectionnement professionnel annuelles pour le personnel des services de conciergerie et d'entretien.
- Le service utilise un système de bons de travail pour établir les horaires d'entretien dans ses différentes installations. L'administration du bureau du service des installations examine les bons de travail et les classe par ordre de priorité, puis les assigne au personnel responsable de l'entretien. Les bons de travail remplis sont consignés dans le système par les secrétaires du service. Ce système en circuit fermé permet de réduire au minimum le nombre de bons de travail en suspens.
- La direction met à jour la base de données du système ReCAPP de façon régulière. Les activités importantes de réfection et d'entretien sont inscrites dans la base de données et utilisées pour toute planification ultérieure.

Recommandations :

- La direction du service des installations devrait élaborer un plan annuel en lien avec le plan du système du conseil scolaire. Ce plan annuel permettrait d'harmoniser les priorités du service avec l'orientation globale du conseil scolaire et donnerait au personnel un meilleur aperçu de la feuille de route du système.
- Le conseil scolaire devrait établir des normes de nettoyage dans l'ensemble de ses établissements scolaires pour assurer l'uniformité de ses services et de ses activités de surveillance.
- La direction devrait envisager la mise en place d'un plan d'entretien préventif de trois à cinq ans et de fonds pour appuyer ce plan. Elle connaîtrait ainsi les principales prévisions des besoins fondamentaux du conseil scolaire pour les prochaines années.
- Le conseil scolaire devrait continuer à évaluer la rentabilité de l'amélioration de son système de bons de travail pour simplifier la gestion, la répartition, le suivi, le coût et la production de rapports concernant les bons de travail de réfection et d'entretien général des installations.
- La direction devrait établir un plan de gestion de l'énergie pluriannuel qui intègre des mesures et des outils de surveillance et de gestion. Ce plan pourrait comporter diverses initiatives établies par des consultants externes, classées par ordre de priorité selon certains critères.

- Le conseil scolaire devrait encourager la promotion d'initiatives de conservation de l'énergie fructueuses dans ses nombreux établissements scolaires. Il pourrait y parvenir au moyen de bulletins d'information et de mesures incitatives qui augmenteraient le taux d'adoption des projets d'économie d'énergie dans l'ensemble de ses établissements scolaires.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un système de suivi de la consommation d'énergie et des dépenses budgétaires, et relever d'autres possibilités de réduire la consommation d'énergie.
- Le conseil scolaire devrait continuer à demander à ses fournisseurs de services publics de lui envoyer une facturation en bloc. Il pourrait ainsi surveiller et prévoir sa consommation d'énergie plus efficacement et rendre le service des comptes créditeurs beaucoup plus efficace.
- La direction devrait évaluer les avantages que comporte la coordination de ses différentes initiatives et activités en matière de santé et sécurité. La direction devrait créer un seul plan de santé et sécurité qui favoriserait l'établissement d'objectifs prioritaires en fonction des responsabilités et du calendrier d'exécution. Ce plan devrait être harmonisé au plan du système et approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Rainy River District School Board (RRDSB) a pour responsabilité de fournir un programme d'éducation publique de langue anglaise aux élèves des milieux ruraux et urbains du territoire situé entre Atikokan et Rainy River, d'une distance d'environ 320 kilomètres d'est en ouest, et qui s'étend au nord jusqu'à Nestor Falls. Le RRDSB compte actuellement quelque 1 750 élèves dans 12 écoles élémentaires et quelque 1 300 élèves dans trois écoles secondaires¹. Parmi celles-ci, on compte l'école élémentaire Mine Center District School Authority qu'on a récemment intégrée au RRDSB. Les élèves autochtones représentent environ 28 % de la population étudiante.

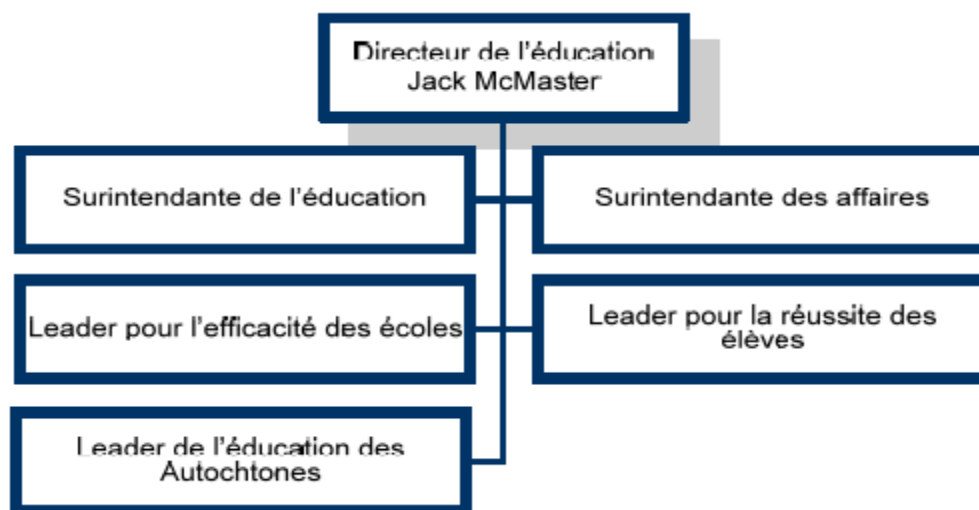
Le conseil scolaire a constaté une baisse de l'effectif, tout comme la plupart des autres conseils scolaires en Ontario. Pour l'année scolaire 2008-2009, on note une diminution de 6,15 % de l'effectif des écoles élémentaires tandis que l'effectif des écoles secondaires est demeuré stable. Le conseil scolaire affiche un excédent de capacité de 43 %². La baisse de l'effectif a des répercussions sur les recettes du conseil scolaire, forçant ainsi la direction à réviser de façon régulière ses niveaux de dépenses dans l'ensemble des secteurs d'activités.

Le conseil scolaire a récemment procédé à un examen de ses installations afin de regrouper ses établissements. Le comité d'examen a recommandé de fusionner deux écoles. Le conseil scolaire entreprend maintenant le processus d'appel d'offres.

La figure 1 présente la structure de l'administration principale.

¹ Source : Site Web du RRDSB - <http://www.rrdsb.com/>, en date du 2 février 2009

² Source: Cahier de consultation du budget 2008-2009 du conseil scolaire, RRDSB, Ébauche, Prévisions 2008-2009, page 26



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La mission du conseil scolaire est de « donner à tous les étudiants les moyens d'atteindre leur but, de rêver des possibilités, de croire en soi-même et de réussir ».

L'énoncé de croyance du conseil scolaire se lit comme suit : « Le Rainy River District School Board croit que les forces de son passé et l'unité de son présent orienteront son avenir ». Le conseil scolaire croit dans « l'excellence, les partenariats, un milieu sécuritaire, le perfectionnement du personnel, l'équité et les communications positives ».

Le processus de planification stratégique du conseil scolaire comporte les objectifs pluriannuels suivants, basés sur le concept des sept corrélats des écoles grandement efficaces :

- Donner aux élèves tous les outils nécessaires pour réussir au plus haut niveau qui soit.
 - Corrélat : Possibilités d'apprentissage
- Faire valoir notre énoncé de mission commune dans l'ensemble de nos écoles et collectivités, et s'assurer que les mesures prises par l'ensemble des entités reflètent l'énoncé de mission.
 - Corrélat : Mission claire et précise
- Fournir un milieu sécuritaire dans lequel tous les élèves, les membres de la collectivité et les employés s'y sentent les bienvenus et désirent ardemment apprendre et travailler.

- Corrélât : Milieu sécuritaire et ordonné
- Améliorer la communication avec les parents et la collectivité pour qu'ils s'impliquent activement dans l'enseignement et l'apprentissage des enfants.
- Corrélât : Relations positives entre l'école et les parents
- Accroître la constance des pratiques de surveillance, d'évaluation et de communication des progrès des élèves afin d'assurer l'amélioration des élèves et des écoles.
- Corrélât : Suivi régulier du progrès des élèves
- Établir un milieu d'apprentissage et d'enseignement sain dans lequel tous les élèves, employés, parents et membres de la collectivité peuvent collaborer de façon à réaliser le plein potentiel de chaque élève.
- Corrélât : Attentes élevées en matière de réussite
- Accroître le développement du leadership des employés, des élèves et des parents pour assurer une stabilité parmi les membres nouveaux et actuels de la direction, reconnaissant ainsi que le leadership repose sur l'action et non sur le poste.
- Corrélât : Leadership pédagogique

Le plan du système (ou le plan d'amélioration du conseil scolaire) 2008-2009 utilise ces objectifs pour créer des mesures précises, préparer des échéanciers et désigner des responsables sur le plan de l'obligation de rendre compte et de la réussite dans les domaines scolaires. Au plan du système s'ajoute une série d'objectifs SMART comme indicateurs de réussite. Ce plan devrait être élargi de façon à traiter les fonctions non scolaires du conseil scolaire. Le plan du système est ensuite adopté puis personnalisé par chaque école dans le cadre du plan d'amélioration des écoles au moyen de stratégies précises visant à satisfaire les objectifs de chaque école.

1.3 Rendement des élèves

Les résultats du rendement des élèves au test 2007-2008 de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) sont supérieurs à ceux de 2003-2004, à l'exception des mathématiques de 6^e année. Les résultats au test en lecture de 3^e année ont baissé par rapport à l'année précédente, mais sont comparables aux résultats provinciaux. Les résultats au test en écriture de 3^e année ont également augmenté, mais demeurent légèrement inférieurs aux résultats provinciaux. Les

résultats au test en mathématiques de 3^e année ont augmenté et dépassent légèrement les résultats provinciaux.

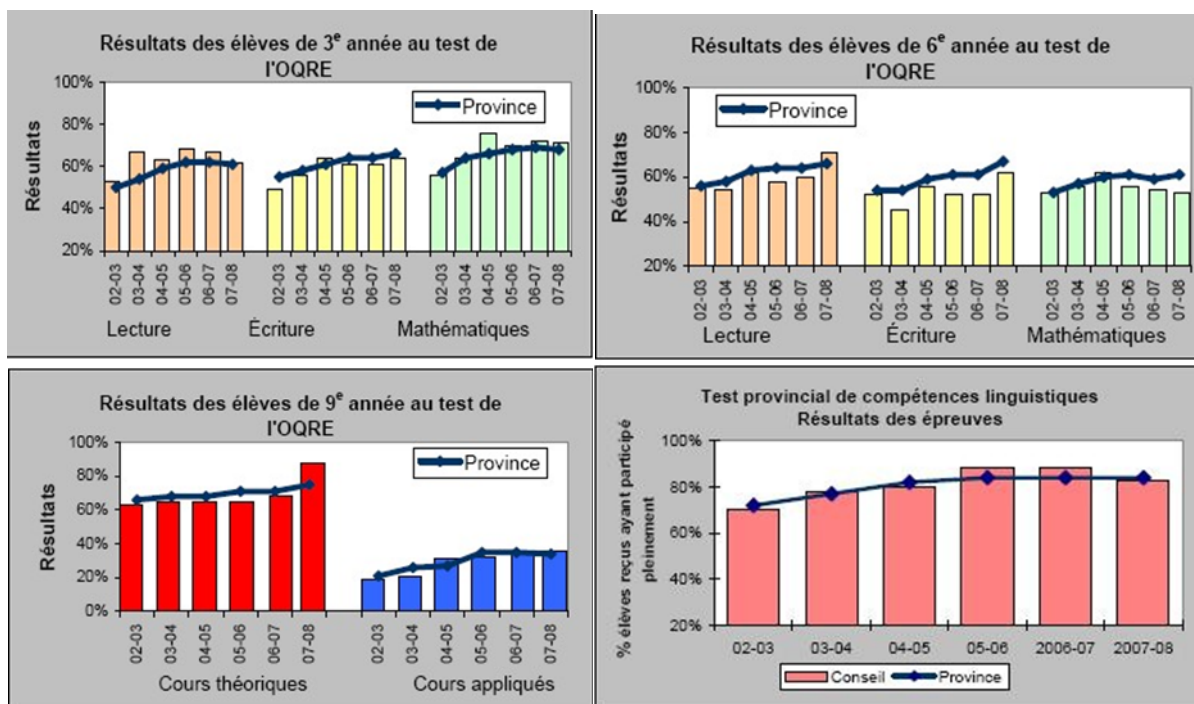
Le conseil scolaire met tout en œuvre pour atteindre la cible provinciale, soit que 75 % des élèves obtiennent des résultats équivalents ou supérieurs à la moyenne provinciale au test en lecture, en écriture et en mathématiques de 6^e année d'ici 2011. Les résultats en lecture et en écriture de 6^e année ont augmenté par rapport à l'année précédente, bien que les résultats en écriture soient en deçà des résultats provinciaux. Les résultats au test en mathématiques de 6^e année poursuivent leur baisse et sont inférieurs aux résultats provinciaux.

Les résultats au test en mathématiques de 9^e année sont en hausse dans les programmes scolaire et appliqué. Depuis l'année scolaire 2002-2003, les résultats des élèves inscrits dans le programme appliqué et le programme scolaire ont augmenté de 17 % et de 24 %, respectivement. En raison des résultats obtenus par ses élèves au test de 9^e année en 2007-2008, l'école secondaire Fort Frances High School a été officiellement reconnue par l'OQRE comme l'artisan de l'une des plus grandes améliorations enregistrées en Ontario.

En 2008-2009, deux groupes d'enseignantes et enseignants du cycle moyen au sein du conseil scolaire ont reçu le mandat de se concentrer sur les activités en classe, le coenseignement et le coapprentissage, ainsi que le partage de pratiques exemplaires afin d'améliorer les techniques d'enseignement et le niveau de réussite des élèves.

Au palier secondaire, les résultats obtenus par les élèves au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) de 2007-2008 montrent que ces derniers réussissent très bien en lecture et en écriture. Au total, 83 % des élèves ont réussi les deux volets du test comparativement au taux de réussite provincial de 84 %.

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 présente toujours un budget équilibré au ministère. À la fin de l'année scolaire en août 2008, il a enregistré un excédent de 2,6 millions de dollars, qui a été transféré à la réserve pour les fonds de caisse.

Le conseil scolaire a présenté un budget de 39,9 millions de dollars pour l'année scolaire 2008-2009. Les subventions accordées au conseil scolaire et les niveaux de dépenses ultérieurs découlent directement de l'effectif, qui devrait diminuer de 6,15 % dans les écoles élémentaires par rapport à 2007-2008 et demeurer stable dans les écoles secondaires.

Le tableau suivant présente le sommaire financier du conseil scolaire.

Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Subventions générales	26 366 064 \$	27 247 477 \$	28 180 494 \$
Impôt local	5 691 190 \$	5 567 679 \$	5 602 530 \$
Revenus du conseil scolaire	5 252 866 \$	5 222 482 \$	4 332 732 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	1 265 685 \$	935 268 \$	1 754 851 \$

Revenus :	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Total des revenus (Annexe 9)	38 575 805 \$	38 972 906 \$	39 870 607

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Dépenses de fonctionnement	34 875 077 \$	34 317 422 \$	37 129 189 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	2 442 517 \$	3 398 887 \$	2 767 388 \$
Virement à/de la réserve	1 258 211 \$	1 256 597 \$	-25 971 \$
Total des dépenses	38 575 805 \$	38 972 906 \$	39 870 606
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Réserve pour les fonds de caisse	2 788 247 \$	4 121 141 \$	4 176 141 \$
Informatique/Mentorat/Transport	50 615 \$	25 970 \$	0 \$
DP	18 146 \$	23 467 \$	23 967 \$
Réserve Liberty Health	361 255 \$	375 351 \$	389 351 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	1 645 117 \$	1 667 901 \$	1 690 901 \$
Total des fonds de réserve (annexe 5)	4 863 380 \$	6 213 830 \$	6 280 360 \$
Réserve pour dépenses de classe	3 498 013 \$	3 487 657 \$	3 536 657 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	120 793 \$	132 553 \$	134 453 \$
Réserve CPM/CPC	17 835 \$	18 082 \$	18 332 \$
Total des revenus reportés (annexe 5.1)	3 636 641 \$	3 638 292 \$	3 689 442 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	8 500 021 \$	9 852 122 \$	9 969 802 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau suivant présente les principales statistiques du conseil scolaire. Il est important de mentionner la tendance à la baisse de l'effectif, l'augmentation des dépenses en matière d'éducation de l'enfance en difficulté et des avantages sociaux, et la répartition géographique des écoles du conseil scolaire. Ces statistiques illustrent un contexte opérationnel difficile pour le 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	1 632	1 409
EQM de l'école de jour – secondaire	1 243	1 125
Effectif total de l'école de jour	2 874	2 534

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2007-2008
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	54%	93%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	90%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,31	24,29
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	67%	100%
Pourc. de classes à années multiples	38%	57%

Personnel

Personnel	2003-2004	2007-2008
Enseignantes et enseignants	193	206
Aides-enseignantes et aides-enseignants	49	80
Autres personnes-ressources pour les élèves	11	26
Personnel administratif de l'école	15	17
Personnel de bureau de l'école	16	18
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	38	36
Autre personnel hors classe	21	22
Total du personnel	342	404
Rapport élèves-enseignant	1:15	1:12

Personnel	2003-2004	2007-2008
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) ³	119,1	159,3
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	87,7 %	91,2 %

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	3 023 752 \$	4 252 863 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	2 663 065 \$	3 942 667 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	360 687 \$	310 196 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2007-2008
Nombre d'écoles	17	14
Effectif total de l'école de jour	2 874	2 534
Capacité totale (places)	4 677	4 296
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	61,5 %	59,0 %
Superficie du conseil scolaire (km ²)	10 054	11 054
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	7	7

³ Note : En fonction de l'effectif des classes et de l'éducation de l'enfance en difficulté

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

Le modèle de gestion et le cadre administratif et organisationnel d'un conseil scolaire contribuent de façon considérable à aider les conseillères et conseillers scolaires, le directeur de l'éducation, l'administration principale et les intervenants communautaires à soutenir à la fois les stratégies relatives au rendement des élèves et l'efficacité des activités du conseil scolaire.

L'examen des processus de 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, le directeur de l'éducation 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 le directeur 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.	Non
Le directeur 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.	Oui
Le directeur 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 ainsi que des membres de l'administration principale. L'administration principale est constituée du directeur de l'éducation, de la surintendante de l'éducation, de la surintendante des affaires, de la leader pour l'efficacité des écoles, du leader pour la réussite des élèves et du leader de l'éducation des Autochtones. Le modèle de gestion est appuyé par un conseil composé de sept conseillères et conseillers scolaires d'expérience, dont deux siègent au conseil depuis au moins quatre mandats. Le président actuel assume les fonctions de conseiller depuis plus de 20 ans. Les conseillères et conseillers scolaires sont nommés pour un mandat de quatre ans, mais la présidente ou le président et la vice-présidente ou le vice-président sont élus chaque année. De plus, une ou un élève est sélectionné parmi tous les élèves pour siéger avec les conseillères et conseillers scolaires pendant un mandat d'un an.

Les conseillères et conseillers scolaires établissent et mettent à jour les politiques, tandis que le directeur de l'éducation est responsable de leur application. Les membres

de l'administration principale élaborent et mettent en œuvre des plans et des modalités de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : améliorer la réussite des élèves. Les règlements administratifs guident les activités du conseil scolaire et de ses comités et définissent les rôles et responsabilités du président et de la vice-présidente. Les conseillères et conseillers scolaires ont fait du livre *Robert's Rules of Order* du général Henry M. Robert leur guide de référence pour exercer les activités du conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires assistent à des séances de formation données par l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario (ACSPO). De plus, le président organise des ateliers afin de présenter l'administration scolaire, les questions de fonctionnement ainsi que ses rôles et responsabilités aux nouvelles conseillères et aux nouveaux conseillers scolaires. Les conseillères et conseillers scolaires plus expérimentés agissent à titre de formateurs, de mentors et de personnes-ressources auprès des nouvelles conseillères et des nouveaux conseillers scolaires.

Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent que la structure du comité permet aux membres du comité de cerner et d'examiner attentivement les questions d'intérêt pour le conseil scolaire. Le conseil scolaire compte cinq comités permanents : un comité de direction, un comité des politiques, un comité des finances et des propriétés, un comité des transports et un comité consultatif pour l'enfance en difficulté.

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

L'énoncé de mission « Donner à tous les étudiants les moyens d'atteindre leur but, de rêver des possibilités, de croire en soi-même et de réussir » du conseil scolaire a été conçu à partir des commentaires et des renseignements obtenus des conseillères et conseillers scolaires, du personnel, des conseils d'école et de la collectivité. L'énoncé de mission a été instauré il y a plusieurs années.

Le plan du système du conseil scolaire (ou le plan d'amélioration annuel du conseil scolaire) est le mécanisme utilisé par le conseil scolaire pour approfondir sa mission, sa vision et ses croyances au moyen d'objectifs et de stratégies de mise en œuvre cohérents. Le plan actuel intègre les sept corrélats des écoles efficaces, destinés à fournir le meilleur milieu d'apprentissage qui soit à tous les étudiants. Voici ces corrélats :

- mission claire et précise;
- attentes élevées en matière de réussite;
- leadership pédagogique;

- suivi régulier du progrès des élèves;
- possibilités d'apprentissage;
- milieu sécuritaire et ordonné;
- relations positives entre l'école et les parents.

Les conseillères et conseillers scolaires et les membres de l'administration principale participent à une retraite de planification annuelle. La réussite des élèves et les stratégies de mise en œuvre des sept corrélats sont à l'horaire de cette activité.

Le plan du système 2008-2009 établit des mesures précises, attribue des échéanciers et désigne des personnes responsables pour assurer l'obligation de rendre compte et la réussite dans les programmes scolaires. Au plan du système s'ajoute une série d'objectifs SMART comme indicateurs de succès.

Au cours des trois dernières années, les conseillères et conseillers scolaires ont intégré les objectifs annuels dans un plan du système reposant sur les sept corrélats. Le processus de planification stratégique privilégie une orientation à long terme et établit les mesures à adopter pour réaliser les buts et objectifs à long terme. Les conseillères et conseillers scolaires n'ont pas prolongé le plan du système au-delà d'une année.

Toutefois, le conseil scolaire a déployé de nombreux efforts pour assurer l'harmonisation entre les objectifs établis dans les plans d'amélioration des écoles et le plan du système actuel. Une fois le plan du système adopté, chaque école le personnalise dans le cadre de son plan d'amélioration pour répondre à ses propres objectifs.

À deux reprises pendant l'année scolaire, la direction informe les conseillères et conseillers scolaires des progrès réalisés au chapitre du plan du système. Ces mises à jour offrent aux membres de l'administration principale l'occasion d'effectuer une réflexion sur leurs activités.

Bien que le conseil scolaire ait harmonisé les plans d'amélioration des écoles au plan du système, la direction, de son côté, n'a pas harmonisé ses plans de service annuels de façon à ce que les services opérationnels (p. ex. ressources humaines, finances, gestion des installations) correspondent au plan du système général. Le conseil scolaire pourrait donc intégrer les plans annuels des services opérationnels au plan du système du conseil scolaire.

Processus de prise de décision

Le conseil possède des règlements procéduraux dont la dernière mise à jour remonte à septembre 2008. Ces règlements établissent les lignes directrices pour les conseillères et conseillers scolaires et le personnel concernant les sessions de travail du conseil scolaire et de ses comités.

Le modèle de gestion du conseil scolaire est appuyé par une relation transparente et fondée sur la collaboration entre le directeur de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires. Leur bonne entente favorise la communication ouverte facilite l'élaboration des ordres du jour et le processus de prise de décision.

Les conseillères et conseillers scolaires se rencontrent aux réunions mensuelles du conseil scolaire, à l'exception des mois de juillet et d'août, où ils ne se rencontrent qu'à la demande du président et du directeur de l'éducation. L'avis de convocation, l'ordre du jour et tout autre document pertinent sont fournis aux conseillères et conseillers scolaires 72 heures avant la tenue de la réunion. L'avis de convocation et l'ordre du jour de la réunion sont également transmis aux représentants des médias de la région au moins 48 heures avant le début de la réunion.

C'est au comité de direction ou à l'équipe de planification du conseil scolaire, composée du président du conseil, de la vice-présidente et du directeur de l'éducation, que revient la tâche d'établir l'ordre du jour des réunions ordinaires des conseillères et conseillers scolaires. Le comité organise les activités du conseil scolaire et examine les dates des réunions et la longueur des ordres du jour. Les membres du comité se réunissent une fois par mois, ou au besoin, pour examiner l'ordre du jour avant la tenue de la réunion du conseil scolaire ainsi que pour discuter d'autres questions pédagogiques de première importance. Les conseillères et conseillers scolaires qui désirent faire ajouter des points à l'ordre du jour doivent présenter une demande directement au président du conseil, ou au directeur de l'éducation, qui la remettra au président. Il revient au président du conseil de décider des points qui seront abordés à l'ordre du jour. Les conseillères et conseillers scolaires dont la demande est rejetée en sont avisés par écrit. Le fait que ce soit l'équipe de planification du conseil scolaire qui établisse l'ordre du jour garantit que les réunions des conseillères et conseillers scolaires sont menées rondement et que l'ordre du jour couvre les priorités principales du conseil scolaire.

En outre, l'équipe de planification du système, composée des membres de l'administration principale, des gestionnaires de l'exploitation et d'un représentant des directrices et directeurs d'école, se réunit aux deux mois pour déterminer les points à mettre à l'ordre du jour des réunions du conseil scolaire. Après la deuxième réunion de l'équipe de planification du système, le directeur de l'éducation rencontre l'équipe de planification du conseil scolaire pour peaufiner et finaliser l'ordre du jour. L'équipe de planification du système prépare également les réunions de l'équipe de direction du conseil scolaire, en collaboration avec les administratrices et administrateurs des

écoles, et examine les différents éléments du système afin de simplifier le processus de prise de décision.

Les comités permanents évaluent les questions et les points qui ont d'abord été examinés par les conseillères et conseillers scolaires, avant de leur être transmis. Les comités permanents formulent leurs recommandations aux conseillères et conseillers scolaires. Ces derniers peuvent approuver, modifier ou rejeter les recommandations. Chaque comité permanent compte un membre de l'administration principale.

En vertu de la *Loi sur l'éducation*, un conseil scolaire peut établir des sous-comités constitués de membres du conseil scolaire afin de présenter des recommandations aux conseillères et conseillers scolaires relativement à l'éducation, aux finances, au personnel et aux propriétés. Il peut créer aussi des sous-comités conformément au mandat du ministère de l'Éducation ou pour d'autres raisons.

Bien que ce ne soit pas sans précédent, le comité des finances de Rainy River est constitué tel un comité plénier. Il se peut que cette approche ne permette pas de mettre à profit l'expertise et l'expérience uniques de certaines conseillères et certains conseillers scolaires, ni de se conformer à la pratique de déléguer des pouvoirs à un sous-comité du conseil scolaire.

Le conseil scolaire devrait songer à réexaminer la composition et le mandat de ses sous-comités afin de s'assurer qu'ils continuent de satisfaire les besoins et les objectifs du conseil de façon efficace et rentable.

Le conseil scolaire a élaboré une série de politiques (affichées sur son site Web) qui fournissent un cadre de prise de décision ainsi que des lignes directrices pour le fonctionnement efficace du conseil scolaire. Le comité des politiques est composé du directeur de l'éducation, de l'administratrice des RH, d'un représentant des conseillères et conseillers scolaires, ainsi que d'un représentant des directions d'école. Le comité se réunit tous les mois pour examiner les politiques nouvelles et existantes qui fournissent un cadre de prise de décision ainsi que des lignes directrices qui permettent au conseil scolaire de fonctionner efficacement.

Le conseil scolaire a conçu une politique qui établit les lignes directrices et le processus d'élaboration d'autres politiques afin de toujours adopter une approche, une formulation et un format rigoureux et cohérents. Le modèle proposé consiste en un processus en neuf étapes qui débute par la détermination des questions pour lesquelles une politique doit être élaborée, suivi de l'examen par le directeur de l'éducation, l'ébauche de la politique, l'examen par le comité des politiques, l'approbation provisoire du conseil scolaire, l'examen de la politique par les intervenants avant l'approbation finale du conseil. L'approbation est suivie de la mise en œuvre de la politique, dont la date du second examen est fixée.

Il a été précisé que certaines politiques comportent des cadres de mise en œuvre ainsi que des lignes directrices procédurales des plus détaillées. À cette fin, les conseillères et conseillers scolaires devraient songer à réviser leurs politiques pour établir une distinction entre les lignes directrices sur les politiques et les détails des procédures.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le conseil scolaire est administré par sept conseillères et conseillers scolaires qui représentent les différentes collectivités du district, et qui sont élus pour un mandat de quatre ans. Le mandat actuel prendra fin en 2010. Le conseil comprend tant des nouvelles conseillères et de nouveaux conseillers scolaires que des conseillères et conseillers scolaires qui en sont à leur cinquième mandat. Une ou un élève agit également à titre de conseiller scolaire pour représenter les intérêts des élèves au conseil scolaire.

L'organisation de l'équipe administrative du conseil scolaire semble être bien établie et fonctionner de façon efficace. Les activités du conseil scolaire sont gérées par le directeur de l'éducation en collaboration avec certains membres de l'administration principale, dont la surintendante de l'éducation, le leader de l'éducation des Autochtones, le leader pour la réussite des élèves, la leader pour l'efficacité des écoles et la surintendante des affaires. L'organigramme du conseil scolaire est affiché sur son site Web et est assorti d'un organigramme fondé sur les portefeuilles qui dresse le portrait de ses responsabilités fonctionnelles.

Les membres de l'administration principale gèrent le plan de relève en déterminant de façon non officielle les candidats potentiels pour certains postes clés. Un représentant du groupe des directrices et directeurs d'école (mandat d'un an seulement) fait également partie de l'équipe de planification du système. Le conseil scolaire considère que l'expérience et la visibilité acquises par les directrices et directeurs d'école sont une bonne formation pour les candidats potentiels aux divers postes de direction.

Le conseil scolaire a participé au projet pilote de mentorat des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints dirigé par le ministère. Ce projet visait à développer des leaders au sein des écoles et des conseils scolaires et de faciliter la transition des administratrices et administrateurs vers de nouveaux rôles. Le conseil scolaire a également offert à ses cadres supérieurs, directrices et directeurs d'école et secrétaires d'école des séances de formation données par Stephen Covey afin d'améliorer leur gestion du temps et leurs compétences en leadership. Compte tenu du faible nombre de membres du personnel et de la capacité limitée de l'administration à combler le départ d'employés occupant un poste clé, le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à former et à préparer les candidats, mais également élaborer un plan de relève plus officiel.

Participation des intervenants

La direction s'engage à faire participer les intervenants, comme le démontre son objectif consistant à améliorer la communication avec les parents et la collectivité. À cette fin, le conseil scolaire a nommé un employé responsable des communications, qui doit assurer l'efficacité de la communication bilatérale entre tous les intervenants. Divers moyens de communication, comme les communiqués de presse, les messages sur le site Web du conseil et les consultations publiques, sont utilisés pour assurer la participation des principaux intervenants tout au long de l'année. La direction transmet également ses messages à la collectivité au moyen de médias locaux comme la radio et les journaux. Le conseil scolaire a également recruté des parents qui, par l'entremise d'un site Web protégé par mot de passe, peuvent vérifier l'assiduité de leurs enfants, voir leurs résultats scolaires et les crédits de cours obtenus.

Le bulletin d'information externe du conseil scolaire intitulé *Connecting with the Community* est distribué dans les journaux du district afin d'étendre la portée du conseil aux membres de la collectivité. Le conseil scolaire utilise son site Web public pour transmettre aux groupes constitutifs externes de l'information concernant ses politiques, le rapport du directeur de l'éducation, les ordres du jour et les procès-verbaux de ses réunions ainsi que ses rapports financiers. La direction et le conseil scolaire encouragent les intervenants à participer au processus d'élaboration du budget, au processus d'élaboration des politiques, à l'examen des installations et à la construction de nouvelles écoles.

En plus de la collectivité locale et des conseils d'école, le conseil scolaire s'assure également de la participation des collectivités autochtones par l'entremise du leader de l'éducation des Autochtones, qui facilite les communications avec les conseils et bandes autochtones.

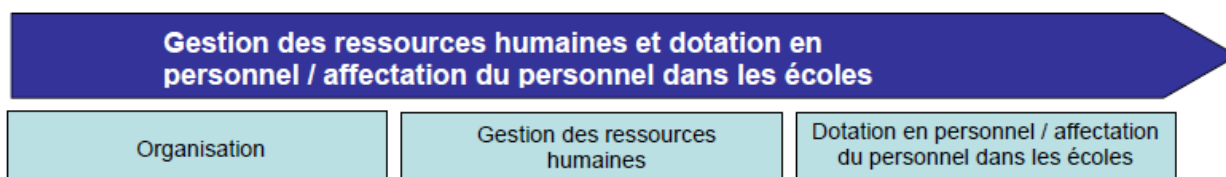
Les membres de l'administration principale participent activement à différentes tribunes provinciales pour en apprendre sur les diverses pratiques exemplaires de l'ensemble du secteur et les partager. La direction a indiqué que l'emplacement géographique éloigné du conseil scolaire l'empêche de s'engager davantage à l'échelle provinciale.

Recommandations :

- Les conseillères et conseillers scolaires, en collaboration avec le directeur de l'éducation, devraient élaborer un plan stratégique pluriannuel qui définit les objectifs, échéanciers et mesures de rendement fondamentaux pour l'ensemble du système. Le conseil scolaire bénéficierait ainsi d'un cadre important pour élaborer son plan du système annuel, placer les plans des écoles et des services en contexte, et permettre au directeur de l'éducation de présenter des rapports sur l'atteinte de résultats précis.

- Les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager le regroupement de plusieurs services opérationnels (comme les RH, les finances et les installations) dans le plan du système du conseil scolaire. Ce regroupement permettrait aux différents services d'associer leur plan opérationnel respectif au plan annuel, et de faire correspondre leurs objectifs opérationnels à une orientation stratégique globale.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.

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

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

Le service des RH exerce ses activités selon l'énoncé de mission suivant : « Nous recrutons, appuyons, servons et reconnaissons tous les employés du conseil scolaire pour favoriser l'apprentissage des élèves ».

Le service a élaboré son plan d'action 2008-2009, qui comporte trois objectifs généraux et présente diverses stratégies, ressources et mesures de réussite ainsi qu'une personne responsable. Le service fournit un rapport de fin d'année qui met en lumière les progrès réalisés pendant l'année de même que les priorités afférentes pour l'année suivante.

Bien que la direction et le personnel des RH aient élaboré un plan pour leur service, celui-ci n'est aucunement lié au plan du système du conseil scolaire. La direction des RH devrait envisager l'élaboration d'un plan annuel dont les objectifs SMART correspondraient aux objectifs énoncés dans le plan du système du conseil scolaire. Cette approche permettrait à la direction d'harmoniser les priorités du service avec le plan stratégique d'ensemble du conseil scolaire et donnerait au personnel un meilleur aperçu de la feuille de route du système.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des RH est composé d'une agente ou d'un agent des RH qui relève de l'administratrice des RH, qui relève directement du directeur de l'éducation. Le conseil scolaire retient les services d'un conseiller juridique pour les négociations collectives et les questions de rendement.

Le service accomplit plusieurs fonctions, notamment la gestion des profils des employés, l'administration des régimes d'avantages sociaux par le biais du système SDS et la gestion des relations de travail. Au début de l'année scolaire, l'administratrice des RH crée un calendrier de tâches qu'elle révisé avec le personnel au cours des réunions hebdomadaires.

D'autres tâches, comme l'affectation du personnel et l'évaluation du rendement du personnel scolaire, sont dirigées par la surintendante de l'éducation. La fonction de paie, quant à elle, relève de la directrice ou du directeur des finances.

L'administratrice des RH actuellement en poste a joué un rôle essentiel dans l'élaboration du premier service des RH du conseil scolaire il y a 10 ans et participe toujours très activement au réseau de ressources humaines Human Resources Network Northwest. L'ensemble du personnel des RH a de l'expérience et des qualifications appropriées dans le secteur.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH instaure de nombreuses politiques sur le suivi et la communication, notamment des politiques de vérification des références, de vérification des antécédents du personnel nouvellement embauché, de recrutement, de promotion et d'avancement, ainsi que d'évaluation du rendement du personnel enseignant. Les

politiques du service des RH sont communiquées aux nouveaux employés pendant leur séance d'information.

Les politiques révisées et les questions de non-conformité sont abordées pendant les réunions de l'équipe de direction du conseil scolaire et sont exposées aux administratrices et administrateurs des écoles par la surintendante de l'éducation ou la direction. Les employées peuvent consulter ces politiques sur le site Web du conseil scolaire. Comme le service des RH est représenté au comité des politiques, son personnel est bien au fait de l'existence de nouvelles politiques, que ce soit aux étapes d'élaboration ou de consultation auprès des intervenants.

Le service s'assure du respect des politiques de recrutement en participant activement à l'embauche de membres du personnel du SCFP. Il s'assure également d'une certaine rigueur et du respect des politiques du personnel scolaire en demandant à un minimum de trois membres indépendants du comité d'entrevue d'évaluer les candidats. Toutefois, peu de représentants du service des RH participent au processus d'entrevue pour des postes scolaires. Pour permettre au personnel de se conformer aux politiques d'évaluation plus facilement, le service des RH devrait songer à participer davantage aux entrevues visant à pourvoir des postes scolaires.

Recommandation :

- La direction devrait élaborer un plan annuel du service en lien avec le plan du système du conseil scolaire. Ce plan annuel permettrait d'harmoniser les priorités du service avec l'orientation stratégique du conseil scolaire et donnerait au personnel un meilleur aperçu de la feuille de route du système.

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.	Oui

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.	Oui

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.	Oui
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

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

Recrutement du personnel

La politique sur les entrevues et les nominations du conseil scolaire a été révisée pour la dernière fois en 2005. La détermination des postes à pourvoir ou de l'excédent de personnel scolaire est un processus effectué en collaboration entre les administratrices et administrateurs des écoles et la surintendante de l'éducation, en fonction des données relatives à l'effectif et au financement disponible pour les postes. L'analyse de ces renseignements, couplés aux données relatives à la relève et aux départs à la retraite anticipés, permet de déterminer le nombre net de postes offerts.

Les directrices et directeurs d'école envoient au service des RH des demandes de recrutement de personnel pour déterminer les postes à pourvoir et les exigences de travail afférentes. Les offres d'emploi pour les postes d'enseignante et d'enseignant à pourvoir sont publiées dans les journaux du district, affichées sur le site Web du conseil scolaire et envoyées par courrier électronique aux candidats. Le personnel du service des RH a élaboré une trousse d'information standard qu'il distribue durant les foires de l'emploi tenues dans les divers collèges et universités de la région.

Même si les candidats proviennent de l'ensemble des régions de l'Ontario, ceux provenant du Nord-Ouest de l'Ontario ont plus tendance à rester. Par expérience, le fait de concentrer ses efforts de recrutement dans le Nord-Ouest de la province permet d'assurer une certaine continuité et stabilité dans les niveaux de dotation en personnel. Par le passé, la majorité des nouveaux employés provenant des autres régions ne sont pas demeurés au sein du conseil scolaire plus d'une année ou deux. L'une des principales raisons pour lesquelles ces employés quittent le conseil scolaire est la difficulté qu'ils ont à s'adapter à cette région éloignée.

Les demandes sont examinées par les directrices et directeurs d'école, qui établissent une liste de candidats potentiels à convoquer en entrevue. Il revient au personnel du service des RH de coordonner le processus d'entrevue. Une fois le processus d'embauche terminé, la directrice ou le directeur du recrutement remplit le formulaire des nouveaux employés et l'envoie au service des RH afin qu'il soit intégré au système SDS. Le conseil scolaire entreprend un processus de recrutement semblable dans d'autres groupes d'employés, comme les aides-enseignantes et aides-enseignants et le personnel du SFCP.

Afin de respecter le processus d'entrevue et de réduire au minimum le nombre de griefs, le service des RH fait partie du comité d'entrevue des concierges. Ces entrevues sont suivies de séances de compte rendu pour les candidats n'ayant pas été retenus, auxquelles participe également un représentant du service des RH.

La direction organise des séances d'information à l'intention des nouveaux membres du personnel au cours desquelles les participants traitent de questions telles que la santé et la sécurité au travail. Le service des RH a conçu une trousse d'information standard comportant divers renseignements en matière de santé, de sécurité et d'avantages sociaux, entre autres choses. Cette trousse a pour objectif de fournir de précieux renseignements aux candidats retenus au sein des divers groupes d'employés, dont le personnel scolaire, les aides-enseignantes et aides-enseignants et les concierges. Les nouveaux employés doivent se soumettre à une vérification des antécédents criminels avant la tenue de la séance d'information.

Relations de travail

Les conventions collectives sont gérées par différents comités de négociation collective. Le conseil scolaire compte quatre comités de négociation collective pour ses enseignantes et enseignants contractuels et ses suppléantes et suppléants dans les écoles élémentaires et secondaires. L'administration principale est représentée à ces comités par le directeur de l'éducation, l'administratrice des ressources humaines et la surintendante de l'éducation. De plus, le conseil scolaire a créé des comités de négociation collective avec le personnel du SCFP et les aides-enseignantes et aides-enseignants. Des réunions sont tenues tous les mois pour examiner les griefs et tenter de résoudre les problèmes avant que ceux-ci ne deviennent des griefs officiels. Les griefs non officiels sont examinés à l'intérieur même des écoles par les directrices et directeurs d'école. Les griefs officiels sont gérés par le bureau central des RH par l'entremise de l'administratrice des RH. La direction a observé une relation de collaboration avec l'ensemble de ses agentes et agents de négociation.

La direction ne donne aucune formation officielle à ses administratrices et administrateurs d'école sur la gestion des relations de travail. Cependant, on a constaté que les discussions non officielles entre les directrices et directeurs d'école, la surintendante de l'éducation et l'administratrice des RH fournissent le soutien nécessaire, tel qu'exigé.

Avant toute négociation, la direction rassemble tous les renseignements en matière de relations de travail qu'elle a recueillis dans divers conseils coïncidents et forums provinciaux. Le conseil scolaire recrute une avocate ou un avocat pour conduire les négociations, qui reçoit également l'aide de l'administratrice des RH, de la surintendante des affaires et d'un représentant du groupe des directrices et directeurs d'école. Les administratrices et administrateurs des écoles reçoivent une entente de

principe une fois les négociations terminées ainsi qu'un résumé de tout changement important apporté aux ententes pendant les réunions de l'équipe de direction du conseil scolaire.

Processus d'évaluation du rendement des employés

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 à deux reprises pendant leurs 12 premiers mois en poste au RRDSB. Une fois que les nouvelles enseignantes et les nouveaux enseignants ont réussi le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) au cours de leurs 24 premiers mois en poste, ils sont évalués tous les cinq ans. En plus du cycle quinquennal, une directrice ou un directeur d'école ou une surintendante ou un surintendant peut exiger qu'une évaluation supplémentaire du rendement du personnel enseignant soit réalisée.

Chaque année, le personnel du service des RH détermine quels sont les enseignantes et enseignants qui feront l'objet d'une évaluation, et il en informe les directrices et directeurs d'école. Les directions d'école confirment l'exactitude de la liste et peuvent ajouter d'autres enseignantes et enseignants au besoin. Le personnel enseignant qui passe du processus d'évaluation des nouveaux enseignants à celui des enseignants d'expérience doit élaborer un plan d'apprentissage annuel qui comporte ses objectifs de croissance professionnelle, la proposition d'un plan d'action à cet égard, ainsi que les échéanciers nécessaires pour atteindre les objectifs. Tel qu'exigé par le ministère, le conseil scolaire élabore actuellement un système d'évaluation du rendement destiné aux directrices et directeurs d'école en s'appuyant sur l'évaluation du rendement du personnel enseignant. Conformément à la politique du conseil scolaire, le directeur de l'éducation est évalué par les conseillères et conseillers scolaires tous les deux ans. Ces derniers évaluent s'il fournit des commentaires professionnels, assure un leadership efficace et encourage un esprit de confiance et de coopération entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction.

Le rendement au travail du personnel non scolaire est évalué pendant la période de probation pour les nouveaux employés de soutien, et tous les cinq ans pour le personnel permanent. Le conseil scolaire a établi une modalité qui présente l'évaluation du rendement du personnel non scolaire. Cette modalité détaille les responsabilités et les échéanciers de la superviseure ou du superviseur, des employés et du service des RH. Le conseil scolaire dispose de différents formulaires standard d'évaluation du rendement qui sont remplis et envoyés au service des RH afin d'être entrés dans le

système SDS. En plus du cycle quinquennal, des révisions spéciales peuvent également être menées selon les circonstances.

Le conseil scolaire a adopté un processus disciplinaire progressif, qui comprend notamment des séances de dialogue avec l'employé concerné et un représentant du syndicat. Les problèmes de discipline des employés sont gérés par les directrices et directeurs d'école et sont traités au cas par cas. Dans les cas où le rendement d'un membre du personnel scolaire n'est pas satisfaisant, la directrice ou le directeur d'école discute de la question avec la surintendante de l'éducation. Peuvent s'ensuivre des discussions avec l'enseignante ou l'enseignant en question, en présence d'un représentant du syndicat. La direction effectue le suivi des progrès réalisés, rédige les documents requis et effectue le suivi de la correspondance afin de conserver une trace écrite de la circulation de l'information. La direction consulte également ses avocats afin d'obtenir leurs conseils d'experts et de tirer profit des expériences semblables ayant déjà été vécues par d'autres conseils scolaires.

Le conseil scolaire a déclaré que son processus disciplinaire progressif produit de bons résultats et qu'il favorise les compétences et comportements prévus du personnel. Toutefois, on encourage le conseil scolaire à documenter ce processus de façon officielle et d'en faire part à l'ensemble de son personnel afin de s'assurer qu'il n'y ait aucune ambiguïté entre la direction et tous les groupes d'employés. L'établissement d'une politique et d'une série de modalités officielles renforcera le processus de gestion des problèmes en fournissant une base de référence à partir de laquelle les problèmes pourront être examinés et évalués avant qu'un processus d'arbitrage ne s'avère nécessaire.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire a établi diverses ententes pour s'assurer que les enseignantes et enseignants fassent état de leur absence en appelant leur supérieure immédiate ou supérieur immédiat ou leur directrice ou directeur d'école. Le personnel administratif de l'école a instauré un système automatisé d'appel d'enseignantes suppléantes et enseignants suppléants. Les aides-enseignantes et aides-enseignants et le personnel du SCFP doivent aviser leur supérieure ou supérieur ainsi que le réseau de répartition central de leur absence. Le conseil scolaire a constaté que cette pratique de parler à une « sentinelle » en direct, comme on l'appelle couramment, a permis de réduire le taux d'absentéisme.

Un rapport d'absence quotidien faisant état de la raison de l'absence est rempli par les écoles et transmis à l'administration centrale du conseil scolaire, qui l'enregistre dans le système SDS. Le système SDS effectue automatiquement un résumé mensuel de ces données pour procéder aux régularisations.

Le module de gestion de l'assiduité dans le système SDS permet également aux directrices et directeurs d'école et aux gestionnaires formés d'accéder aux données sur les écoles et aux tendances sur l'assiduité des employés ainsi que de surveiller leur évolution en temps réel. Les rapports sur la gestion de l'assiduité sont préparés chaque année pendant le processus d'élaboration du budget. Les directrices et directeurs d'école obtiennent ces rapports ainsi qu'un résumé des régularisations pour l'ensemble des employés pour chaque année scolaire.

L'administratrice des RH collabore directement avec la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat d'un employé ainsi qu'avec des spécialistes indépendants (p. ex., physiothérapeutes et ergonomes) pour élaborer un plan de « retour au travail » personnalisé. Les conseillères et conseillers scolaires ont élaboré une politique et une modalité pour favoriser les programmes de travail modifié. De plus, la direction a conçu des brochures et des modèles éducatifs qui orientent les employés lorsqu'ils accèdent au programme, à commencer par les consultations médicales.

Le service des RH assure la liaison avec la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT), au besoin, et tient à jour une base de données sur le nombre et le type d'accidents et de maladies en milieu de travail. Le conseil scolaire constate que la gestion et la coordination uniformes du programme de retour au travail ont accru la satisfaction des membres du personnel qui retournent au travail.

Le conseil scolaire n'a établi ou mis en œuvre aucune politique ou aucun programme officiel en matière de gestion de l'assiduité afin de réduire le taux d'absentéisme du personnel. La direction devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité afin de régler le problème d'absentéisme découlant de raisons données. Cette initiative importante lui fournira une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité grâce au renforcement positif des employés et à des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le service a recours au système SDS pour gérer les dossiers des employés. Il est de plus responsable de la mise à jour des données en matière de RH, comme les régularisations quant à l'assiduité des employés, aux congés de maladie, aux vacances ainsi qu'aux jours de congé personnels et flottants. Chaque personne embauchée par le conseil scolaire est inscrite dans le système, et les renseignements la concernant sont validés par la personne en question avant et après la séance d'information.

Le service de la paie fait partie du service des finances et relève directement de la surintendante des affaires, ce qui assure la bonne répartition des tâches entre les ressources humaines et le service de la paie. Les modules distincts des RH et de la paie au sein du système SDS assurent la répartition des données pour le conseil

scolaire. Les mises à jour des dossiers du personnel concernant les changements relatifs à la paie et aux avantages sociaux, ou à d'autres modifications de la rémunération, sont effectuées uniquement par le personnel autorisé. La paie est directement déposée dans le compte bancaire des employés au moyen d'un transfert électronique des factures (TEF).

La direction a élaboré des processus efficaces pour faire en sorte que les qualifications et l'expérience du personnel enseignant fassent l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Les grilles de salaires sont établies dans le module de la paie et révisées conformément aux conventions collectives.

Les postes du personnel enseignant sont reclassés en fonction des observations de la Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO) et du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ). Les membres du personnel scolaire qui changent de catégorie doivent en informer le service des RH et par la surintendante, qui valident ces changements avant qu'ils n'aient de répercussions sur la paie. Les diagrammes de dispersion illustrant les qualifications et l'expérience du personnel enseignant sont présentés au ministère, accompagnés du budget et des prévisions révisées.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire offre des régimes d'avantages sociaux à tous ses employés permanents. Le plan est géré par un assureur externe par l'entremise d'une entente de services administratifs seulement. Les comités des avantages sociaux comptant des représentants des groupes d'employés ont été créés pour faire des choix parmi les nombreux avantages sociaux offerts et permettre aux employés de personnaliser leur régime d'avantages sociaux.

La direction engage également une consultante ou un consultant externe pour effectuer une évaluation annuelle du régime d'avantages sociaux fourni par l'assureur et assurer l'exactitude des demandes de remboursement payées. La consultante ou le consultant effectue une analyse de l'utilisation du régime d'avantages sociaux et informe la direction des différentes tendances dans le domaine. L'analyse porte notamment sur le coût par employé des divers régimes d'avantages sociaux, comparativement à celui des autres conseils scolaires.

La consultante ou le consultant externe mène des négociations avec l'assureur au nom du conseil scolaire et conseille la direction, à savoir si elle devrait conserver ou non son régime d'avantages sociaux avec son assureur. Le conseil scolaire fait affaires avec son assureur actuel depuis plus de 10 ans.

La consultante ou le consultant externe rédige des rapports annuels à l'intention de la direction dans lesquels sont décrites l'utilisation du régime d'avantages sociaux et les

statistiques démographiques. Cependant, aucun rapport officiel n'est produit en cours d'année pour réaliser un suivi des coûts relatifs aux avantages sociaux. La direction devrait songer à produire des rapports en cours d'année sur les demandes de prestations afin de surveiller les coûts.

Le personnel du service des RH effectue un rapprochement mensuel entre les renseignements sur les primes et remboursements des employés fournis par l'assureur ainsi que les renseignements recueillis par le système SDS. Le conseil scolaire peut ainsi vérifier si l'assureur respecte les conditions du régime d'avantages sociaux. Une lettre est envoyée aux employés dès qu'un changement est apporté au statut de leurs avantages sociaux selon les données du système SDS et de l'assureur.

Le personnel du service des RH transmet régulièrement des fichiers électroniques au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) afin de s'assurer que les employés admissibles y sont inscrits rapidement. De plus, on informe les responsables du RREO et du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) de l'embauche de nouveaux employés.

Surveiller la satisfaction du personnel

Le service des RH et le conseil scolaire se sont engagés envers le perfectionnement du personnel. Le conseil scolaire offre au personnel scolaire et non scolaire divers ateliers de perfectionnement professionnel gérés par l'administration centrale du conseil scolaire.

Le service des RH crée un calendrier annuel regroupant toutes les activités de perfectionnement professionnel pour l'ensemble des groupes d'employés.

Des regroupements d'apprentissage professionnel se réunissent tous les mois pour examiner les besoins des employés, la participation du personnel, le curriculum et le budget. On encourage les directrices et directeurs d'école et les directrices adjointes et directeurs adjoints à prendre part aux séances de formation ainsi qu'aux conférences offertes. Les budgets de perfectionnement du personnel demeurent la priorité du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a reçu du financement du ministère pendant l'année scolaire 2007-2008 pour diriger le projet de mentorat des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints. Dans le cadre de ce projet, deux séances de mentorat et d'encadrement officielles étaient offertes à l'ensemble des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints. L'objectif était d'accroître les compétences en leadership des administratrices et administrateurs des écoles et de favoriser le développement du leadership par des techniques de mentorat et d'encadrement ayant fait leurs preuves.

La direction a mené un sondage sur le leadership auprès de tous ses groupes d'employés en 2008 afin d'obtenir leurs commentaires et observations sur les politiques et les initiatives en matière de perfectionnement professionnel et de leadership.

La direction n'effectue pas d'entrevue de fin d'emploi confidentielle avec les membres du personnel. La raison du départ est parfois mentionnée dans les conversations non officielles avec les supérieures immédiates et supérieurs immédiats.

Recommandations :

- 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 documenter son utilisation de mesures disciplinaires progressives afin de s'assurer que ces renseignements sont bien communiqués à l'ensemble des employés.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages menés auprès du personnel, ces entrevues permettraient de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.

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.	Oui

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
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
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 conseil scolaire n'a établi aucune politique officielle sur les processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles. Il existe des

modalités administratives qui définissent les responsabilités des directrices et directeurs d'école, de la surintendante de l'éducation, de l'administratrice des RH et de la surintendante des affaires pour le recrutement d'enseignantes et d'enseignants et d'aides-enseignantes et aides-enseignants selon les niveaux de dotation en personnel approuvés. Ces modalités exigent qu'on effectue une vérification du budget et des affectations du personnel avant le début du processus de recrutement.

La surintendante des affaires fournit des graphiques détaillés comportant les données relatives à la dotation en personnel équivalent à plein temps (EPT) dans les écoles élémentaires et secondaires reposant sur l'effectif et l'affectation budgétaire. Les niveaux de personnel EPT découlent du coût moyen d'une enseignante ou d'un enseignant, y compris le salaire et les avantages sociaux qui sont comptabilisés dans la grille de qualifications et d'expérience.

L'affectation du personnel proposée pour tous les groupes d'employés doit être approuvée par les conseillères et conseillers scolaires pendant les délibérations budgétaires.

Le conseil scolaire devrait documenter officiellement la façon dont les processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel sont déterminés afin de compléter les modalités administratives « provisoires » en matière de dotation en personnel. L'établissement d'une politique et d'une modalité officielles permettrait d'accroître la transparence du processus de prise de décision.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

L'administration centrale du conseil scolaire, en collaboration avec les administratrices et administrateurs des écoles, surveille étroitement les niveaux de dotation en personnel. Pour ajouter des membres du personnel après le mois de septembre, il faut se reporter au budget en fonction de l'effectif prévu et de l'effectif réel au 31 octobre et au 31 mars.

Le service utilise son système des RH pour surveiller les affectations du personnel actuelles et futures, ainsi que les écarts entre les niveaux de dotation en personnel réels et approuvés, et produire des rapports à cet égard. Le système fournit une analyse du poste depuis sa création, ce qui lui permet d'examiner l'affectation du personnel pour n'importe quelle période donnée. Les rapports de conformité sont produits par le système en cours d'année afin d'informer la direction sur les niveaux de dotation réels par rapport aux allocations approuvées. Les niveaux d'affectation du personnel sont également comparés au budget pendant deux périodes financières importantes, la première en novembre, pendant la préparation des prévisions révisées, et la seconde en janvier, pendant l'élaboration du budget de l'année suivante. On effectue des comparaisons complètes entre l'EPT et les ajouts à la grille. Les

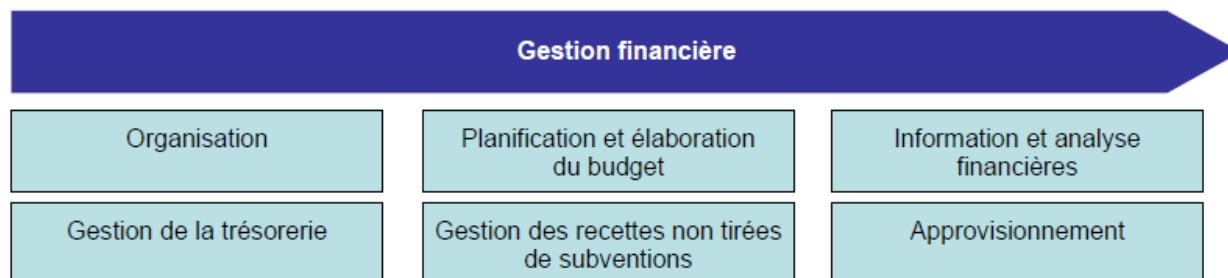
incohérences sont communiquées au service approprié ou à la surintendante à des fins de suivi.

Les rapports du personnel qui dressent le portrait des changements apportés aux niveaux de dotation en personnel sont approuvés par les conseillères et conseillers scolaires au cours des réunions ordinaires du conseil scolaire. Les nouveaux employés ou les employés retournant au conseil scolaire après une absence prolongée doivent rencontrer le service des RH à l'administration centrale du conseil scolaire avant d'entrer en poste ou de reprendre leur poste.

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

Le conseil scolaire compare ses coûts de dotation en personnel avec ceux d'autres conseils scolaires de taille semblable au moyen du processus de négociation des conventions collectives. L'administratrice des RH participe à différents forums de négociation provinciaux et se tient au courant des tendances en matière de négociation qui se dégagent d'autres conseils scolaires en utilisant des ressources partagées en ligne, comme le portail de l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario (ACSPO) et le forum Northern Ontario Education Leaders (NOEL). Le conseil scolaire examine et analyse également les données sur la rémunération et les coûts liés au personnel fournies par le ministère de l'Éducation pour les postes syndiqués et non syndiqués.

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'efficacite 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.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

En 2007-2008, le service des finances a élaboré un plan d'action comportant les cinq objectifs suivants :

- a) Améliorer la rentabilité et la prestation de données financières;
- b) Améliorer la gestion financière des fonds des écoles;
- c) Mettre en œuvre une politique et une modalité pour accéder au numéro d'enregistrement d'organisme de bienfaisance du conseil scolaire pour les demandes de subvention concernant les programmations destinées aux élèves;
- d) Améliorer les communications des consortiums de transport avec le public;
- e) Améliorer les services de transport.

La surintendante des affaires rencontre les membres du personnel et consulte le directeur de l'éducation pour discuter du plan d'action. Ce document fait également état des responsabilités, des échéanciers et des indicateurs de réussite, mais n'est aucunement lié au plan du système.

La direction devrait songer à lier le plan annuel du service des finances au plan du système du conseil scolaire. Cette solution permettrait au service d'harmoniser ses priorités avec le plan stratégique global et donnerait au personnel un meilleur aperçu de la feuille de route du système.

Le plan fait l'objet d'examens réguliers par les membres de l'administration principale. La surintendante rencontre également le directeur de l'éducation pour effectuer un examen annuel non officiel des objectifs établis et des progrès réalisés.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La surintendante des affaires est responsable du service des finances. Au total, huit membres du personnel sont responsables des services financiers, des services de transport et des fonctions relatives à l'effectif, au budget, à la paie et à l'approvisionnement. Ils relèvent tous de la surintendante.

Les rôles et responsabilités du personnel du service sont clairement définis dans l'organigramme de l'organisation et les descriptions de travail. Le personnel du service possède les titres financiers appropriés ou l'expérience pertinente pour remplir ses tâches.

Surveillance et communication des politiques

Le service tient à jour 20 politiques couvrant plusieurs aspects des domaines des finances et des transports. Ces politiques portent sur des sujets comme les achats, les services contractuels, les cartes de crédit du conseil scolaire, les frais de déplacement ainsi que le perfectionnement professionnel. Ces politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Les politiques sont rédigées par le personnel du service des finances et révisées par le comité des finances avant d'être examinées par le comité des politiques du conseil scolaires. Avant d'être approuvée par le conseil scolaire, une politique doit être examinée par les conseillères et conseillers scolaires et les intervenants, ces derniers étant choisis en fonction de la nature de la politique. De nouvelles politiques sont mises de l'avant par l'équipe de planification du système et sont également annoncées aux administratrices et administrateurs des écoles pendant les réunions mensuelles de l'équipe de direction du conseil scolaire. Ces politiques sont accompagnées de diverses modalités et lignes directrices.

Les nouvelles modalités sont élaborées par la surintendante des affaires, en collaboration avec l'équipe de planification du système et le personnel du service de comptabilité. Le personnel du service des finances donne aux administratrices et administrateurs des écoles ainsi qu'aux secrétaires d'école des séances de formation portant sur la gestion des fonds générés par les écoles dans le cadre de séances d'information et de journées de perfectionnement professionnel.

Recommandation :

- Le service des finances devrait élaborer un plan qui correspond clairement aux objectifs du plan du système du conseil scolaire. La direction et le personnel disposeraient ainsi des renseignements nécessaires pour gérer les progrès du service par rapport aux objectifs du conseil scolaire, et en faire le suivi.

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.	Oui
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.	Oui

Processus d'élaboration du budget annuel

Le processus budgétaire annuel est transparent, clairement communiqué, bien documenté et intègre les observations de tous les principaux intervenants. Le conseil scolaire possède une politique sur son processus budgétaire, dont la dernière révision remonte à janvier 2008. Le processus budgétaire s'étend chaque année de janvier à juin. La direction prépare un budget provisoire annuel qu'elle présente au comité des

finances aux fins d'examen. Ce budget est par la suite présenté aux conseillères et conseillers scolaires aux fins d'approbation finale.

L'ensemble des conseillères et conseillers scolaires font partie du comité des finances, ce qui leur permet de s'engager dans les activités financières du conseil scolaire et de formuler des recommandations au sujet de l'affectation budgétaire de fonctionnement. Conformément à l'observation faite dans la section « Gestion et administration du conseil scolaire » du présent rapport, le conseil scolaire devrait réexaminer la composition et le mandat de son comité des finances afin de s'assurer qu'il satisfait les besoins et atteint les objectifs du conseil scolaire.

Le processus budgétaire débute par l'établissement des prévisions de l'effectif par les directrices et directeurs d'école. Ces prévisions sont relativement fiables étant donné l'ampleur des collectivités. La surintendante des affaires compare ces données aux tendances historiques et aux facteurs économiques dans la région. On utilise ensuite les prévisions de l'effectif pour estimer les recettes provenant de cette source.

En janvier, le comité des finances, en collaboration avec l'administration principale, énonce des lignes directrices à l'intention des gestionnaires du budget (c.-à-d. les surintendantes, les directions d'école et les directrices et directeurs commerciaux). Des séances de consultation sont tenues dans l'ensemble du district pour recueillir les observations des intervenants.

La direction examine ensuite les données relatives aux dépenses budgétaires recueillies à ce jour et établit certains points pouvant être recommandés au comité des finances. Ces points reflètent les priorités du conseil scolaire et répondent aux besoins des élèves.

En février, les formulaires sont envoyés aux gestionnaires du budget, accompagnés de directives. Les formulaires dûment remplis sont retournés avant la fin du mois, et les gestionnaires du budget collaborent avec la surintendante des affaires pour respecter le budget de leur service respectif, en fonction des initiatives nouvelles ou qui ont pris fin et des changements apportés aux facteurs de coûts.

Le service des finances effectue les prévisions des recettes dès qu'il reçoit des renseignements sur les Subventions pour les besoins des élèves (SBE). Les membres de l'administration principale examinent les objectifs du système et établissent des mesures prioritaires en fonction des recettes disponibles. Les prévisions des dépenses et des recettes sont intégrées à un budget général provisoire.

Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent un cahier de consultation sur le budget des plus détaillés qui comprend le budget de l'année précédente, les dépenses réelles ainsi que les écarts et les estimations préliminaires pour l'année actuelle. Le cahier de consultation fournit les détails de tous les comptes triés selon la structure de

financement établie par le ministère ou l'enveloppe budgétaire déterminée par le conseil scolaire. Le comité des finances évalue les recommandations budgétaires présentées par l'administration afin d'équilibrer les contraintes existantes et les améliorations et d'atteindre les objectifs d'apprentissage et de fonctionnement.

Le comité des finances présente ensuite le budget proposé à une réunion ordinaire du conseil scolaire, dans le cadre de laquelle il est approuvé par les conseillères et conseillers scolaires. La version définitive du budget est présentée au ministère de l'Éducation.

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

En décembre, la directrice ou le directeur de chaque école a la responsabilité d'aider la surintendante des affaires à effectuer les prévisions de l'effectif pour l'année suivante. La surintendante des affaires compare les données présentées par les directrices et directeurs d'écoles élémentaires aux tendances historiques. C'est au personnel du service des RH que revient la tâche de saisir ces prévisions de l'effectif dans un système informatique de renseignements sur les élèves. L'effectif à la maternelle est évalué en fonction des taux de natalité dans la région et de l'effectif moyen des cinq dernières années.

L'affectation du personnel proposée dans les écoles secondaires est déterminée en consultation avec les directrices et directeurs et est fondée sur l'effectif prévu pour chaque école, le nombre de formulaires de choix de cours envoyés par chacune des écoles et le choix de cours effectué par les élèves (c.-à-d. le nombre de crédits).

Les prévisions de l'effectif sont ensuite révélées à l'administration principale afin qu'elle établisse un budget et une programmation appropriés. Tous les ans au mois de mars, les écoles remettent leurs prévisions révisées à la surintendante des affaires.

On combine l'estimation des recettes tirées des SBE aux diagrammes de dispersion des qualifications et de l'expérience du personnel ainsi qu'aux changements prévus à la rémunération pour obtenir des niveaux de dotation en personnel qui sont reflétés dans le document budgétaire. Dans le cadre de la prévision des dépenses, la surintendante de l'éducation responsable des écoles élémentaires et secondaires élabore un modèle ou graphique de dotation officiel en collaboration avec les directrices et directeurs d'école et l'administratrice des RH.

Identification des risques et stratégies d'atténuation

Le principal risque auquel le conseil scolaire est confronté est le rapport entre l'effectif et les recettes tirées des subventions. Le service des finances atténue le risque de dépassement budgétaire en surveillant de près les écarts possibles entre l'effectif prévu et l'effectif réel. L'administration gère le risque lié à l'effectif en surveillant de près

l'économie locale et en élaborant des prévisions conservatrices en matière de dotation en personnel pour assurer un écart positif entre l'effectif prévu et l'effectif réel. Le système d'estimation de l'effectif instauré par le conseil scolaire affiche un taux d'efficacité de 98,5 %.

La direction s'assure que le budget final comprend tous les changements de coûts connus et qu'il soit équilibré en fonction des subventions du ministère. Les risques potentiels sont abordés dans la lettre explicative accompagnant le cahier de consultation sur le budget distribué à l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires. La surintendante des affaires prévoit également quelques imprévus pour absorber les dépenses non anticipées en cours d'année.

On informe les conseillères et conseillers scolaires si la direction doit gérer les risques au moyen de mesures de réduction de coûts. Les conseillères et conseillers scolaires sont également informés des répercussions sur les réserves accumulées. La réduction potentielle des réserves pour les plans en matière d'immobilisations immédiats ou futurs est un autre sujet abordé.

Les risques de dépassement budgétaire sont atténués par les mesures de contrôle en matière d'approvisionnement et de budgétisation prévues dans le système financier actuel, qui respecte les principes de comptabilité des engagements des dépenses et d'autorisation des dépenses en place. Si une demande d'achat excède le budget prévu, le système la repère aussitôt.

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.

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports financiers intermédiaires sont suffisamment détaillés (relèvent les écarts par rapport au budget, les comparent à des références appropriées et donnent les explications voulues) pour permettre de bien saisir la situation budgétaire de l'exercice en cours et les perspectives de tout l'exercice.	Oui
La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Oui
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.	Oui
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 utilise un système financier intégré (système de données scolaires) pour enregistrer les données financières, en effectuer le suivi et produire les rapports à cet égard. Ce système intègre le grand livre général, les comptes créditeurs, le budget, les RH, la paie et les modules d'approvisionnement. Il facilite l'analyse des écarts et la

production des rapports de la direction. La direction ajoute le module de comptes débiteurs au système actuel.

La comptable financière ou le comptable financier établit le tableau des comptes dans le système financier, met à jour les pseudonymes et gère les droits d'accès au système dès que la surintendante des affaires a approuvé les demandes d'accès. Le système financier permet aux détentrices et aux détenteurs du budget (c.-à-d. les directrices et directeurs d'école et les gestionnaires) d'imprimer leurs propres rapports de suivi sur le budget et de surveiller tout changement. La surintendante des affaires effectue un examen mensuel du budget et des dépenses et présente son rapport aux membres de l'administration principale de façon régulière.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

L'écart entre l'effectif réel et l'effectif prévu, combiné avec les négociations de contrats, les tendances macroéconomiques, les directives du ministère et d'autres circonstances, peut causer des écarts entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Grâce aux rapports financiers intermédiaires, la direction peut faire un suivi des écarts et les communiquer aux conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'à d'autres intervenants. À cette fin, le personnel du service des finances prépare des rapports financiers qui sont examinés par les membres de l'administration principale et présentés aux conseillères et conseillers scolaires à titre informatif.

Le personnel prépare des rapports financiers sommaires au moins tous les trimestres et les présente au comité des finances. Les détails contenus dans la présentation des dépenses et des recettes varient selon les préférences de la direction et des conseillères et conseillers scolaires. Le rapport compare les dépenses et recettes prévues au budget et les dépenses réelles engagées à ce jour, et exprime l'écart en pourcentage du budget.

Sont également incluses dans le rapport les tendances en matière de dépenses de l'année précédente (c.-à-d. le pourcentage à ce jour consacré à l'année précédente) afin de présenter un aperçu comparatif, de même que des remarques sur l'information financière qui expliquent la raison des écarts, s'il y a lieu. La direction a indiqué que c'était la première année où des comparaisons entre les dépenses de l'année précédente et de l'année actuelle étaient utilisées, et qu'elle prévoit continuer dans cette voie. Les procès-verbaux du comité des finances sont présentés aux réunions ordinaires du conseil scolaire et font partie des procès-verbaux du conseil scolaire qui sont publiés sur le site Web public du RRDSB.

Le service tient un registre des dates importantes de présentation de rapports. La surintendante des affaires s'assure que les rapports financiers sont remplis et classés conformément aux échéances établies. La haute direction paraphe les états financiers

annuels en guise d'approbation avant de les présenter au ministère, et elle assure un suivi de la lettre que les vérificatrices et vérificateurs externes envoient à la direction.

Vérification

La vérificatrice ou le vérificateur interne a comme principale responsabilité de s'assurer que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent efficacement et sont conformes aux politiques et aux modalités. À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'a désigné ni vérificatrice ni vérificateur interne. La direction est prête à créer le poste de vérificatrice interne ou de vérificateur interne, mais a signalé ne pas disposer des fonds nécessaires pour maintenir ce poste.

L'établissement d'un mandat pour le service de vérification interne aiderait les membres de l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires à remplir leurs rôles en matière de gestion et d'obligation de rendre des comptes. Le service de vérification interne peut également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et les services. Il devrait relever du comité des finances du conseil scolaire. Les plans de vérification annuels seraient soumis au comité aux fins d'approbation. En fait, tous les rapports lui seraient présentés.

Le conseil scolaire engage des vérificatrices et vérificateurs externes pour un mandat de cinq ans afin d'examiner les états financiers du conseil avant leur dépôt auprès du ministère. Dans le cadre de leur processus de vérification annuelle, les vérificatrices et vérificateurs externes procèdent à des vérifications dans certaines écoles, ce qui s'ajoute aux examens non officiels des écoles réalisés par le personnel des finances pendant l'année. Les vérificatrices et vérificateurs externes présentent un rapport de vérification annuel au comité des finances aux fins d'examen, accompagné d'une lettre de recommandations. La surintendante des affaires assure un suivi des recommandations contenues dans le rapport.

Comité de vérification

Le conseil scolaire a formé un comité des finances, auquel siègent l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires, pour l'aider à remplir ses obligations en matière de surveillance. Ce comité reçoit de l'information de nature financière et immobilière de la part du personnel. Dans le cadre de réunions ordinaires du conseil scolaire, il présente des recommandations à l'ensemble du conseil sur des questions liées à la gestion financière et à l'acquisition de propriétés. Tous les mois de décembre, les membres du comité font l'objet d'une évaluation. La surintendante des affaires agit à titre d'intermédiaire administrative entre le conseil scolaire et ce comité.

Les membres du comité se réunissent au moins une fois par trimestre, ou plus souvent en cas de besoin. Le comité examine les états financiers vérifiés annuels du conseil

scolaire et les documents afférents. De plus, il examine la lettre de vérification des vérificatrices et des vérificateurs externes ainsi que le plan établi par la surintendante des affaires pour mettre en œuvre leurs recommandations au sujet de la qualité et du caractère approprié des principes comptables du conseil scolaire.

Les membres du comité consultent l'administration principale et les vérificatrices et vérificateurs externes pour évaluer l'intégrité des processus et des mesures de contrôle du conseil scolaire concernant les rapports financiers. Ils discutent des risques financiers importants et des mesures adoptées par la direction pour surveiller, contrôler et signaler ces risques. Ce comité examine les principales conclusions des vérificatrices et vérificateurs externes de même que les réponses de la direction à ce sujet. Le comité examine également la grille tarifaire pour l'utilisation communautaire des installations scolaires, les questions de nature immobilière, le plan et les priorités en matière d'immobilisations ainsi que les prévisions de l'effectif qui favorisent le processus d'élaboration du budget.

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 des finances doivent comprendre en quoi consistent les processus rigoureux de contrôle opérationnel et de comptabilité interne. Les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager la possibilité d'ajouter des membres externes au sein du comité des finances, qui pourraient agir à titre de consultants. Ces consultants 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. Ainsi, le conseil scolaire pourrait compter sur la participation de tierces parties objectives à l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports en cours d'année produits par la direction.

Recommandations :

- La direction devrait envisager l'établissement d'un service de vérification interne officiel. Celui-ci comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion ainsi que du respect des politiques du conseil scolaire figurant à la section 4.3 du présent rapport. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat, puis estimer les coûts de chacune de ces options.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient songer à recruter des conseillères et conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité des finances.

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.	Non
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.	Non
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques. 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	Oui

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
coordonner la présentation des rapports annuels touchant les recettes et dépenses des écoles et des conseils d'école.	

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le service des finances a consolidé les activités de gestion de la trésorerie du conseil scolaire dans une seule institution financière. Le conseil scolaire maintient aussi des facilités de crédit pour les projets d'immobilisations avec une autre institution ayant reçu l'approbation des conseillères et conseillers scolaires. La direction n'a pas fait d'appel d'offres concernant les services bancaires du conseil scolaire depuis plus de dix ans, et a récemment été approchée par d'autres institutions bancaires pour discuter de son entente. Le conseil scolaire devrait tirer profit de cette occasion pour faire l'examen de ses services bancaires et s'assurer d'obtenir la meilleure valeur.

Actuellement, le conseil scolaire ne possède pas de politique, de modalités ou de plan officiels de gestion de l'encaisse. Le personnel ne prévoit pas d'encaisse, et le total du compte bancaire se chiffre souvent à une moyenne de 2 millions de dollars. Toutefois, le conseil scolaire reçoit des intérêts sur ses avoirs; étant donné ses investissements dans des CPG, il est conforme aux dispositions de la *Loi sur l'éducation* concernant les investissements admissibles. La direction a constaté que le peu de service en gestion de placements de son institution financière l'a dissuadée à prendre des décisions de rechange en matière d'investissements.

La direction procède actuellement à une évaluation de ses options et songe à lancer un appel d'offres pour des services bancaires qui comprennent la consolidation de ses options de financement et la gestion de ses investissements.

Les rapprochements bancaires sont effectués par le commis comptable et sont examinés et approuvés par la surintendante des affaires. Le personnel fait aussi un rapprochement entre le montant des impôts scolaires versés au conseil scolaire et le montant qui avait été reçu à la fin de l'année.

De plus, le conseil scolaire maintient son fonds de réserve en cas d'imprévu; il conserve aussi une réserve de capital, qui a été affectée à la construction d'une nouvelle école, un fonds de réserve revu sur une base annuelle, et un fonds de réserve pour la couverture des soins de santé. La direction nécessite l'approbation des conseillères et conseillers scolaires pour retirer des fonds ou pour les dépenses spécialisées.

Durant le processus budgétaire annuel, les conseillères et conseillers scolaires peuvent autoriser l'augmentation ou la diminution de la réserve pour les fonds de caisse. En situation d'excédent à la fin de l'année, le vérificateur des comptes procède à une vérification, et l'excédent est transféré dans le compte de la réserve pour les fonds de

caisse. Le conseil scolaire détermine chaque année comment sera utilisée la réserve pour les fonds de caisse. La surintendante des affaires s'assure de la gestion des réserves des fonds de caisse dans chacun des groupes et des augmentations et des diminutions de fonds autorisées par le conseil d'administration.

Gestion des fonds dans les écoles

La direction a mis au point et approuvé une modalité pour assurer un contrôle adéquat des fonds pour les élèves, dont la gestion est assurée par les écoles. Cette modalité a été examinée pour la dernière fois en avril 2000. Les écoles sont responsables de leurs propres comptes bancaires et s'assurent de conserver un registre de ceux-ci dans leurs bureaux. Les états financiers trimestriels sont produits par la trésorerie et sont vérifiés à la fin de l'année scolaire.

La modalité pour les fonds générés par les écoles uniformise le processus de dépôt et d'émission de chèques des bureaux administratifs des écoles élémentaires et secondaires ainsi que du personnel de ces écoles. La modalité comprend aussi des feuilles de travail supplémentaires et des formulaires normalisés qui assurent une cohérence.

On se sert d'un logiciel d'opérations bancaires pour assurer le suivi des rapports financiers sur les activités de financement organisées dans les écoles et assurer l'intégrité de l'obligation de rendre compte quant aux fonds des écoles. La direction d'école et les secrétaires ont reçu une formation relative au système et au processus. Les écoles doivent remplir les rapprochements bancaires mensuels. Une fois par année, les écoles présentent les rapports approuvés pour les transactions de l'année et les rapprochements bancaires de fin d'année. La vérificatrice ou le vérificateur adjoint effectue des examens non officiels, et les vérificatrices et vérificateurs externes réalisent chaque année des vérifications dans les écoles. La surintendante des affaires a accès à l'ensemble du logiciel afin de surveiller les activités des écoles.

Le conseil scolaire a une politique sur les fonds de petite caisse qui limite les remboursements par le fonds à un maximum de 50 dollars par transaction sur présentation des reçus originaux dûment signés par l'acheteur. La direction d'école, le chef de service ou l'agent chargé de la surveillance est responsable des fonds de petite caisse de l'école et de ses services ainsi que des documents connexes et doit les gérer. On fait le rapprochement des fonds de petite caisse avant la fin de l'année scolaire.

La politique du conseil scolaire en matière de collecte de fonds, approuvée en janvier 2008, demande à ce que chaque école tienne à jour un grand livre pour assurer un suivi de ce type d'activités. Chaque école présente annuellement une copie du grand livre à la surintendante des affaires. La direction d'école ou le membre du personnel chargé de la collecte de fonds est responsable de la bonne tenue des registres, tandis que la direction ou la direction adjointe d'école agit en tant que signataire désigné.

Recommandations :

- Le service des finances devrait élaborer un modèle officiel de flux de trésorerie afin de prévoir et de surveiller les activités de rentrées et de sorties d'argent au conseil scolaire. Le conseil scolaire pourrait ainsi optimiser ses revenus de placement et minimiser les frais d'intérêts.
- La direction devrait informer les conseillères et conseillers scolaires du rendement des investissements du conseil scolaire.
- La direction devrait examiner les relations bancaires du conseil scolaire et envisager le lancement d'un appel d'offres pour ces services afin d'être certaine de bénéficier de taux concurrentiels pour les principales modalités financières.

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 étant donné que ces recettes ne constituent qu'environ 1 %⁴ de son budget global, sans compter les revenus d'intérêts et les « autres subventions ». 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

⁴ Selon les états financiers de 2007-2008. Ces recettes comprennent 3,8 millions de dollars en subventions et en droits fédéraux, 0,016 million de dollars en recettes diverses (conseils scolaires), et 0,14 million de dollars en autres droits et recettes, pour un total d'environ 32 millions de dollars. Veuillez noter que les recettes tirées des impôts municipaux n'ont pas été retenues pour l'analyse étant donné que le RRDSB ne recevra plus d'impôts municipaux à compter de la période d'imposition commençant en janvier 2009.

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.	Non

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).	Oui
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

Voici les sources de recettes non tirées de subventions du conseil scolaire :

- utilisation des installations scolaires par la collectivité;
- entente sur les droits de scolarité avec les conseils de bande;
- revenus d'intérêts;
- revenus de location.

Seuls les frais relatifs à l'entente sur les droits de scolarité avec les conseils de bande représentent pour le conseil scolaire une partie importante des recettes non tirées de subventions. Le conseil scolaire entretient des rapports constructifs avec les bandes autochtones de la région. La direction a indiqué qu'elle aura bientôt récupéré l'ensemble

des droits de scolarité, grâce à des pourparlers continus avec les conseils de bande concernés.

Le conseil scolaire compte sur le leader de l'éducation des Autochtones pour faciliter les discussions avec les conseils de bande, entre autres au sujet du recouvrement de tous les droits de scolarité non payés. Le modèle actuel fonctionne adéquatement, mais la direction est invitée à documenter ses pratiques dans le but de donner des directives claires aux conseils de bande quant au recouvrement des droits de scolarité. Ainsi, les pratiques seront uniformisées, et un cadre normalisé sera établi pour la gestion des comptes débiteurs en question.

Le conseil scolaire a élaboré et affiché sur son site Web une politique sur l'utilisation des installations scolaires par les collectivités.

Actuellement, le conseil scolaire n'a pas beaucoup d'espaces à louer et de demandes d'utilisation des installations scolaires. Le conseil scolaire indique qu'une simple analyse coûts-avantages démontrerait clairement que le système manuel d'inscription et de paiement pour l'utilisation des installations scolaires est satisfaisant et rentable, si l'on prend en considération le volume actuel des transactions et l'importance des recettes.

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

La gestion de permis pour l'utilisation des établissements scolaires par la collectivité est centralisée; elle est accomplie par une coordonnatrice ou un coordonnateur qui s'occupe de la délivrance, du contrôle, de la coordination, de la suspension et de l'annulation de tout permis pour l'utilisation des établissements scolaires après les heures d'école, en collaboration avec la direction d'école.

Conformément aux ententes sur les droits de scolarité, le service des finances a établi des comptes clients distincts pour gérer les revenus des conseils de bande. Le taux de recouvrement s'est amélioré depuis les dernières années grâce aux efforts supplémentaires mis en application durant les activités de mobilisation des partenaires. L'élaboration de modalités normalisées traitant tant du recouvrement de toutes les recettes non tirées de subventions que de l'utilisation des établissements scolaires par la collectivité favoriserait une meilleure compréhension entre le conseil scolaire et les conseils de bande.

Les subventions pour APE accordées au conseil scolaire sont destinées aux gestionnaires ou chargés de projet appropriés. Le système financier crée un nouveau code de projets pour chaque subvention pour APE, après la réception d'un paiement de transfert. La chargée de projet ou le chargé de projet responsable de ces projets surveille étroitement les comptes et fait un suivi sur les dépenses en cours d'année, tandis que la surintendante des affaires procède à l'examen des activités tous les trois mois.

Recommandation :

- La direction devrait consigner ses pratiques pour fournir aux conseils de bande des lignes directrices claires concernant le recouvrement des frais de scolarité. Elle pourrait ainsi appliquer des pratiques cohérentes et établir un cadre de gestion standard des comptes débiteurs afférents.

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.	Oui
La direction évalue et élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Oui

Niveaux 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.	Oui

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.	Oui
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.	Oui

Utilisation du transfert électronique de factures

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

Politiques et modalités d'approvisionnement

Le conseil scolaire dispose d'une politique sur l'approvisionnement approuvée pour l'acquisition de biens et de services de qualité qui régit l'ensemble des écoles et des unités administratives. La politique figure sur le site Web du conseil scolaire et sa dernière mise à jour remonte à septembre 2008.

Conformément à la politique, les décisions du conseil scolaire qui sont relatives à l'approvisionnement sont évaluées selon le délai de livraison, la qualité des biens, les services offerts par le fournisseur, les risques juridiques, les coûts et les retombées sur l'éducation. La direction a indiqué que les décisions d'approvisionnement sont prises en mettant l'accent sur le coût total de la possession au cours du cycle de vie du produit, et non uniquement sur le prix initial de l'acquisition.

Le conseil scolaire est doté de politiques approuvées conformément aux directives formulées par le ministère au printemps 2007. Les politiques suivantes ont été adoptées puis publiées sur le site Web du conseil scolaire :

- Board credit cards (cartes de crédit du conseil scolaire) (avril 2007);
- Travelling Expenses (frais de déplacement) (avril 2007);
- Hospitality (frais d'hébergement) (avril 2007);
- Advertising (publicité) (avril 2007);
- Purchasing (approvisionnement) (septembre 2008).

Les contrôles comptables sur les bons de commande sont fixés conformément à la politique. Tous les bons de commande supérieurs à 5 000 dollars doivent recevoir l'approbation de la surintendante des affaires, qui vérifie que les achats sont conformes à la politique. Toutes les factures qui n'ont pas de bon de commande correspondant sont autorisées par les responsables des budgets et la surintendante des affaires. De plus, la surintendante des affaires approuve les demandes de remboursement des dépenses de l'ensemble du personnel.

Participation à des consortiums d'achat

Le conseil scolaire est membre de plusieurs consortiums d'achat. Il fait entre autres partie du Northwest Purchasing Consortium, participe avec d'autres membres à des soumissions pour l'achat de fournitures et de papier à photocopie, de matériel pour les arts plastiques, de papier ordinaire, de carnet de notes et de tout autre article de papeterie. La direction a souligné que le conseil scolaire doit payer des frais d'expédition supplémentaires étant donné son emplacement éloigné.

De plus, le conseil scolaire a mis sur pied une coopérative de transport avec son conseil coïncident (le Northwest Catholic DSB) afin d'offrir des services de transport aux élèves du Rainy River district. En raison de sa petite taille, une entité juridique distincte n'a pas été créée.

Le LAS Natural Gas Procurement Program (désigné auparavant sous l'appellation GASAMO) vise à faire réaliser des économies aux municipalités par l'achat de gaz naturel en grande quantité. Actuellement, le programme permet d'acheter à bas prix plus de 10 000 GJ de gaz naturel pour plus de 2 200 installations situées dans 175 municipalités et autres organismes du secteur public, dont fait partie le conseil scolaire.

Niveaux de pouvoir d'achat

La ou le commis aux comptes créditeurs et la surintendante des affaires peuvent faire des achats et les autoriser (la ou le commis aux comptes créditeurs autorise les achats de 5000 dollars et moins; la surintendante des affaires, les achats de plus de 5000 dollars).

La politique sur l'approvisionnement prévoit les limites/exigences suivantes en matière d'approvisionnement :

- les achats de 5 000 dollars et moins sont traités directement par le responsable du budget avec ou sans demande de propositions de prix ou de soumissions, selon l'urgence du besoin;
- Les achats supérieurs à 5 000 dollars, mais inférieurs à 20 000 dollars, sont effectués par propositions de prix ou soumissions;
- Les achats supérieurs à 20 000 \$ sont effectués par soumissions, selon la procédure.

La direction affiche les appels d'offres et les demandes de prix dans les journaux et les autres publications de la région. Les demandes de prix de 5000 dollars ou moins sont effectuées par le responsable du budget, qui se charge aussi de retenir la meilleure offre. Les demandes de prix supérieures à 5 000 dollars sont effectuées et octroyées par le comité chargé des appels d'offres, sous réserve de l'approbation du conseil scolaire. Le comité chargé des appels d'offres est composé de la surintendante des affaires, du responsable du budget et du commis responsable des achats. Les conseillères et conseillers scolaires approuvent l'attribution des contrats et leur renouvellement.

Le conseil scolaire a très peu de fournisseurs uniques. Dans les cas où l'on établit qu'un type particulier de matériel ou d'équipement est nécessaire, ou dans les rares cas où il n'existe qu'un seul fournisseur, on demande à la surintendante des affaires

l'autorisation de déroger aux modalités établies dans la politique. La surintendante des affaires rend compte au conseil scolaire des raisons de sa décision.

En temps normal, le comité octroie les soumissions, sous réserve de l'approbation du conseil. En cas de circonstances particulières, le conseil scolaire peut directement procéder à l'octroi de la soumission durant toute réunion ordinaire, et ce, sans la transmettre au comité chargé des appels d'offres. En ce qui concerne l'achat de matériel informatique, la direction a indiqué avoir élaboré un dossier de demande de proposition normalisé qui ne relève pas des lignes directrices générales en matière d'approvisionnement.

Le respect des exigences prévues par la politique sur l'approvisionnement est assuré par le commis responsable des achats et par l'entremise du système des finances. Pour sa part, la surintendante des affaires s'occupe des limites d'autorisation.

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

Le conseil scolaire possède une modalité clairement énoncée en matière de cartes de crédit institutionnelles, qui a été mise à jour en avril 2007.

Le conseil scolaire a fait la distribution de 25 cartes de crédit institutionnelles aux directions d'école, à l'équipe de l'administration principale et aux responsables du budget. Les cartes de crédit que possède le personnel ont une limite maximale de 5 000 dollars. De plus, la direction a distribué au personnel d'entretien des cartes destinées seulement à l'achat de carburant.

Toute demande de carte de crédit institutionnelle doit être approuvée par la surintendante des affaires, qui passe ensuite en revue la politique avec l'employé à qui on a accordé la carte. Les relevés de carte de crédit de tous les détenteurs sont acheminés au bureau du conseil scolaire. Par la suite, les relevés sont transférés aux détenteurs de carte, qui se chargent de joindre les reçus de leurs dépenses et les autorisations nécessaires. La ou le commis aux comptes créditeurs s'assure que tout est conforme avec les politiques administratives avant de transférer des fonds à la société émettrice de la carte de crédit. Les formulaires de dépenses de la direction de l'éducation sont signés par la présidence, et les formulaires de dépenses des conseillères et conseillers scolaires sont signés par la présidence ou la direction de l'éducation.

On privilégie notamment l'utilisation de cartes de crédit personnelles, et on rembourse les dépenses d'entreprise au moyen du processus de remboursement habituel. Le conseil scolaire devrait examiner sa politique et sa procédure actuelles pour assurer un contrôle financier et vérifier la validité des dépenses portées aux cartes de crédit institutionnelles.

Actuellement, le conseil scolaire ne délivre pas de cartes de crédit pour petits achats. Pour l'achat de fournitures de bureau de faible valeur, il se sert plutôt de bons de commande permanents de détaillants sélectionnés. Il s'agit d'une bonne occasion pour le conseil scolaire, puisqu'on ne peut se servir de bons de commande permanents pour tous les achats. De plus, ce ne sont pas tous les fournisseurs qui les acceptent. Il faudrait envisager de consolider les activités d'approvisionnement et de paiement des achats fréquents de faible valeur.

Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait analyser les bons de commande par utilisateur, service, valeur de la transaction et catégorie d'achats. Ainsi, il pourrait concevoir un programme de cartes de crédit pour petits achats optimal pour assurer l'efficacité maximale des achats tout en assurant un contrôle budgétaire.

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

Le conseil scolaire a prévu un budget pour chaque école. La direction d'école et le personnel autorisé (le secrétariat) sont en mesure d'utiliser un système d'approvisionnement en ligne pour les achats de 50 dollars et plus. Les achats inférieurs à 50 dollars sont payés avec la petite caisse en utilisant les fonds générés par l'école. Les bons de commande électroniques présentés par les gestionnaires du conseil scolaire, les directions d'école et leur personnel autorisé sont examinés par le service d'approvisionnement centralisé, qui s'assure du respect des politiques et de l'application appropriée des taxes et relève les demandes qui excèdent le budget. Lorsqu'un bon de commande électronique est rempli, les fonds sont automatiquement comptabilisés dans le budget. Le système génère un message d'avertissement si le bon de commande dépasse le budget. L'avertissement n'arrêtera toutefois pas le processus de traitement du bon de commande. Les bons de commande sont alors automatiquement transmis aux fournisseurs par courriel ou par télécopieur.

Les biens sont envoyés directement à l'établissement, sauf si les achats en masse sont faits par l'administration centrale du conseil scolaire. Le cas échéant, les biens sont livrés à l'administration du conseil scolaire. À la réception des biens, un reçu électronique est créé et apparié avec le bon de commande. Les factures envoyées au service d'approvisionnement sans les bons de commande assortis sont renvoyées aux écoles ou aux demandeurs, qui doivent les approuver et en évaluer les détails.

Les factures pour les achats faits par le personnel sans bons de commande, y compris les achats faits avec des bons de commande permanents, sont acceptées si un formulaire d'autorisation de paiement a été approuvé par le responsable du budget, examiné par le commis responsable des achats et signé par la surintendante des affaires.

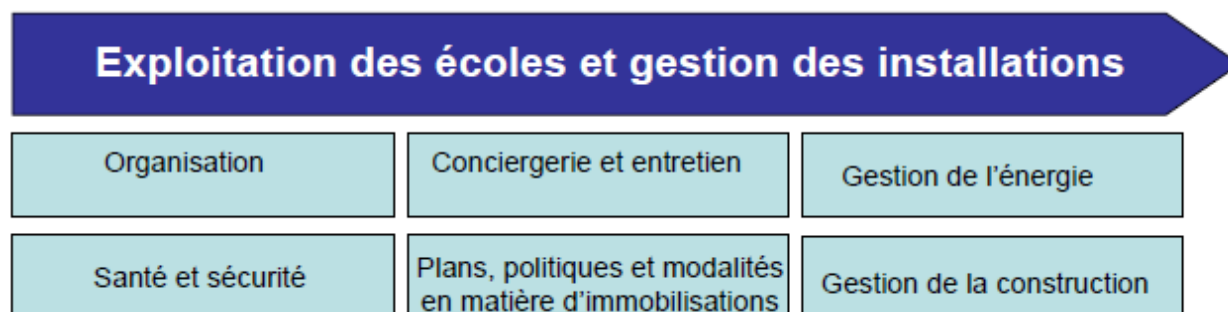
Utilisation du transfert électronique des factures

Le conseil scolaire a actuellement recours au traitement électronique des factures (TEF) pour traiter les retenues à la source et les sommes dues à Revenu Canada, aux fournisseurs de services publics et aux services de transport. Le conseil scolaire entend poursuivre sa transition vers le TEF avec ses autres fournisseurs. On encourage le conseil scolaire à poursuivre cette initiative, en particulier étant donné qu'il est en période d'appel d'offres pour ses services bancaires, et ce, dans le but de rendre le processus plus efficace.

Recommandation :

- La direction devrait évaluer la possibilité d'utiliser des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures des fournisseurs que doit traiter le service de la comptabilité. Elle devrait analyser les transactions et les dépenses liées aux bons de commande (y compris les bons de commande permanents) pour déterminer les seuils optimaux qui permettraient de maintenir le budget tout en gérant le nombre de factures.

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 efficientes et efficaces de conception et de construction des nouvelles installations.

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

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

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

Dans le plan d'action de 2007-2008, on a ciblé six éléments (stratégies de travail, affectation des responsabilités, calendriers, ressources et mesures de succès). Les réalisations du service sont présentées au conseil scolaire dans le rapport annuel du directeur. Il n'existait pas de plan annuel du service pour 2008-2009.

Le service devrait élaborer un plan annuel dont les objectifs SMART correspondraient aux objectifs énoncés dans le plan du système du conseil scolaire. Cette approche permettrait à la direction d'harmoniser les priorités du service avec le plan stratégique d'ensemble du conseil scolaire et donnerait au personnel un meilleur aperçu de la feuille de route du système.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le directeur des installations et de l'entretien relève du directeur de l'éducation. Le service est responsable des programmes d'entretien, des services de conciergerie, de la sécurité et santé au travail, des installations et de la planification, ainsi que des relations avec le SCFP. Le personnel de conciergerie relève de la direction d'école pour ses tâches quotidiennes. Dans certaines grandes écoles, il relève du concierge en chef.

Les activités d'entretien sur le territoire du conseil scolaire ont été réparties selon deux zones géographiques (c'est-à-dire Rainy River/Fort Frances et la région d'Atikokan). Chaque zone a un centre d'entretien dirigé par une superviseuse ou un superviseur de l'entretien, qui est responsable des bons de travail et du personnel des services d'entretien.

Les rôles et les responsabilités du personnel du service sont clairement définis dans un organigramme et bien documentés dans les descriptions de poste de tous les membres du personnel. Le personnel du service possède les compétences nécessaires ou l'expérience pertinente lui permettant de remplir ses tâches.

Surveillance et communication des politiques

Le conseil scolaire dispose de politiques et de procédures d'exploitation pour gérer ses installations et ses activités. Les politiques couvrent entre autres l'utilisation des installations scolaires, l'eau potable, la sécurité en matière de bâtiments et d'incendie et l'examen des installations destinées aux élèves.

De nouvelles politiques ont été mises en place pour encadrer l'équipe de planification du système, qui comprend aussi le directeur des installations. Les politiques en place sont examinées par le comité des politiques, les intervenants et le directeur des installations et de l'entretien au moment de leur date d'examen, généralement tous les trois à cinq ans. De nouvelles procédures sont élaborées par le directeur des installations, avec la participation du personnel des services d'entretien. Le directeur se

charge de fournir aux employés visés des formations appropriées sur les nouvelles politiques et procédures. Tout nouveau règlement qui touche l'exploitation d'une école (par exemple, sur la vidange d'eau) est transmis à la direction d'école durant les réunions de l'équipe de direction des opérations du conseil scolaire et par l'entremise de notes de service du directeur.

Le directeur assure un suivi avec les groupes externes (ministère de l'Éducation, ministère du Travail, ministère de l'Environnement, l'Ontario Association of School Business Officials [OASBO] et l'Education Safety Association of Ontario [ESAO]) pour toute information concernant les nouveaux règlements, les politiques et les autres exigences.

Recommandation :

- La direction du service des installations devrait élaborer un plan annuel en lien avec le plan du système du conseil scolaire. Ce plan annuel permettrait d'harmoniser les priorités du service avec l'orientation globale du conseil scolaire et donnerait au personnel un meilleur aperçu de la feuille de route du système.

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.	Non

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système de gestion du stock permet de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.	Oui
Des normes communes assurent l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et 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.	Oui
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.	Oui

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

Le personnel de conciergerie est réparti dans les écoles selon la superficie totale en pieds carrés de chaque installation. La direction a déterminé des objectifs de nettoyage par pieds carrés pour une période de travail de huit heures. La formule diffère entre les écoles élémentaires et les écoles secondaires. La direction du service utilise un logiciel (Plan Assist) pour attribuer les tâches de conciergerie et planifier les horaires. Des études comparatives ont été menées dans la région pour confirmer la validité des objectifs d'affectation. Les tâches supplémentaires dans les EPT (par exemple, la différence entre les objectifs d'affectation et l'affectation réelle du personnel) sont habituellement attribuées au personnel d'entretien.

La direction d'école supervise les membres du personnel de conciergerie, assure un suivi de leur présence au travail en utilisant des modèles normalisés, autorise les heures supplémentaires, et évalue leur rendement. La direction d'école s'occupe aussi des problèmes officieux relatifs au rendement et à la discipline. Tout problème syndical-patronal officiel est traité durant les réunions du comité syndical-patronal, durant lesquelles le directeur des installations agit en tant que leader administratif.

Le conseil scolaire a conçu un manuel pour la conciergerie contenant des procédures d'exploitation uniformisées et des lignes directrices visant à promouvoir des normes cohérentes et sécuritaires. Le manuel offre un aperçu des rôles et responsabilités du personnel de conciergerie et indique les zones qui nécessitent un entretien quotidien ou hebdomadaire. Il indique aussi la durée estimée pour l'accomplissement de tâches particulières; ces indications servent de références à tout le personnel. De plus, le manuel donne de l'information sur des sujets tels que l'entretien préventif, les techniques sanitaires dans les établissements scolaires, les méthodes d'exploitation, l'approvisionnement et l'entreposage des produits et de l'équipement. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas élaboré de normes d'entretien pour permettre aux écoles d'assurer l'uniformité des services de nettoyage.

Une proposition portant sur la mise à jour de la version courante du manuel (1999) a été adressée à l'équipe de l'administration principale. Dans la prochaine version du manuel, des directives quant au degré de propreté ou aux normes de propreté seront

établies. Une inspection annuelle de chaque installation de l'école est accomplie par la direction d'école et le directeur de l'exploitation des installations et de l'entretien.

Le personnel d'entretien possède diverses habiletés et compétences et est entre autres composé d'électriciens, de menuisiers, de mécaniciens d'entretien, de plombiers et de monteurs d'installations au gaz. Du personnel d'entretien a été affecté aux régions d'Atikokan et de Fort Frances/Rainy River, y compris un responsable pour la gestion des opérations de chaque région. Le conseil scolaire compte également sur les services d'entrepreneurs externes pour des tâches qui ne sont habituellement pas confiées au personnel interne, ainsi que pour de grandes charges de travail et des tâches urgentes.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

La direction prépare un plan annuel pour des projets de réfection visant l'entretien des infrastructures vieillissantes. Une fois par année, le service demande l'avis des directrices et des directeurs d'école, ce qui permet à chaque milieu scolaire de déterminer ses propres exigences quant à son milieu d'apprentissage. Le personnel examine les calendriers proposés par la base de données ReCAPP et analyse les bons de travail d'entretien de l'année précédente. En se fondant sur ces renseignements, de même que sur les consultations avec les directrices et directeurs d'école, les superviseures et superviseurs de l'entretien et le personnel responsable des services de conciergerie, on élabore un plan d'entretien annuel comprenant des projets de réfection.

Le document présente en détail les travaux de réfection prévus pour chaque école, y compris le budget estimatif et le code de compte. Le plan de chaque école est examiné par la direction d'école. Ce document est aussi présenté aux conseillères et conseillers scolaires et à l'équipe de planification du système à titre informatif et pour obtenir de plus amples commentaires. Les recommandations faites par le comité mixte de la santé et de la sécurité au travail sont aussi comprises dans le plan d'entretien au cours de l'année.

Actuellement, le personnel ne conçoit pas de plan de réfection et d'entretien pluriannuel. La direction devrait envisager de créer un plan pluriannuel d'entretien préventif d'environ trois à cinq ans qui comprendrait le financement attribué pour appuyer le plan. Ce plan pluriannuel permettrait alors de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.

La direction fait l'utilisation de la base de données ReCAPP et souligne qu'elle est fort utile pour la planification. Les données sont mises à jour pour tout changement relatif à l'entretien. La direction indique que la somme d'argent reçue dans le cadre de l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage » est utilisée pour les projets de réfection, tandis que le budget d'exploitation sert à financer les petits projets d'entretien.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

La direction soutient le perfectionnement du personnel d'entretien. Le conseil scolaire a mis sur pied un comité formé de représentants du SCFP et de l'administration pour déterminer le programme de perfectionnement.

La direction offre des journées de perfectionnement professionnel organisées deux fois par année, qui incluent l'examen de diverses procédures d'exploitation. Les formations portent sur divers sujets tels que le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), l'utilisation de produits de nettoyage chimiques, les consignes de bases pour la prévention contre les chutes et les blessures musculo-squelettiques. Les nouveaux employés de conciergerie sont formés au travail, et ce, pendant trois périodes de travail avec trois instructeurs différents. On fait remarquer que la formation pour les nouveaux membres du personnel de conciergerie serait plus complète avec l'ajout de cours sur les procédures d'exploitation normalisées mentionnées dans le manuel destiné au personnel de conciergerie.

Selon leur contrat, les fournisseurs qui font l'approvisionnement de produits de nettoyage doivent fournir au personnel de conciergerie des formations propres à certains sites. De plus, la direction organise des formations avec des sociétés d'experts-conseils comme Honeywell sur des sujets tels que l'économie d'énergie et les systèmes de contrôle automatique des bâtiments. Les membres du personnel d'entretien ont des journées de formation pour perfectionner leurs compétences. Une formation sur l'efficacité énergétique est aussi offerte à la direction d'école et au personnel de conciergerie et d'entretien.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

La gestion des fournitures de conciergerie est centralisée et assurée par les bureaux du conseil scolaire. La direction demande à ce que l'approvisionnement soit fait par l'entremise d'un système central d'approvisionnement. Les fournitures de conciergerie sont obtenues par appel d'offres, et une liste des fournitures est mise à jour tous les trois ans, à chaque nouvel appel d'offres. Les bons de commande sont remplis par le secrétariat de l'école et doivent être autorisés par la direction d'école.

Le contrat concernant les fournitures de nettoyage est renouvelé tous les deux ans, et comprend une option de renouvellement pour une troisième année. Le directeur de l'exploitation des installations assure occasionnellement un suivi des coûts au pied carré dans le cadre de contrôles budgétaires. Le fournisseur de produits de nettoyage a installé sur les sites des distributeurs pour optimiser l'utilisation de ces produits. Le fournisseur procède à une visite de chaque installation quatre fois par année pour faire l'entretien de l'équipement et répondre aux questions. Le conseil fait l'essai de produits de nettoyage écologiques dans deux écoles et procède à une étude de faisabilité quant à leur utilisation dans l'ensemble du conseil scolaire.

La direction tient à jour une liste de ses fournisseurs courants pour l'achat de matériel destiné à l'exécution des bons de travail. Des bons de commande permanents ont été créés chez des quincaillers locaux pour l'achat de produits d'entretien. Le personnel d'entretien et le directeur signent les factures avant d'en acquitter les coûts.

L'administration du conseil scolaire tient à jour un répertoire central de l'équipement de conciergerie. Le personnel ne dresse pas d'inventaire officiel de l'équipement d'entretien, mais indique que la petite équipe du personnel d'entretien assure un suivi officieux de l'inventaire. L'entretien de base de l'équipement de conciergerie est effectué à l'interne tous les ans. Le directeur des installations et le bureau du conseil scolaire indiquent que, étant donné la faible quantité de pièces d'équipement et la taille restreinte du service d'entretien, les coûts de mise en œuvre et de gestion d'un système officiel ou automatisé pour l'inventaire de l'équipement seraient plus importants que les effets escomptés.

Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

Le personnel d'entretien utilise un système de bons de travail papier dans l'ensemble des écoles, ce qui représente environ 1 200 bons de travail par année. Au début de l'année, le service remet aux écoles des bons de travail vierges. Durant l'année scolaire, le personnel de conciergerie et la direction d'école envoient par télécopieur au centre d'entretien les bons de travail lorsque surviennent des problèmes relatifs à l'entretien. Les bons de travail sont attribués au personnel d'entretien, selon leur priorité. Le personnel du service consigne les bons de travail dans le système de messagerie électronique du conseil scolaire; ce système est utilisé comme logiciel de gestion des bons de travail. La configuration du système de messagerie électronique permet aux directions d'école de suivre l'état d'avancement de leurs demandes. Une fois la tâche terminée, le personnel d'entretien renvoie les bons de travail, et l'état de la demande est mis à jour dans le logiciel en ligne. Ce système en circuit fermé permet de réduire au minimum le nombre de bons de travail en suspens.

Les membres du personnel inscrivent le temps d'exécution sur le bon de travail. Le temps d'exécution n'est pas inscrit dans le logiciel en ligne pour des fins d'analyse ou pour l'élaboration de rapports. Le service croit que l'analyse du temps d'exécution ne serait pas utile, car, étant donné l'ampleur de région à desservir, le temps de déplacement varie selon la destination.

La direction procède actuellement à une analyse coûts-avantages d'un système automatisé de bons de travail qui combinerait les demandes de services relatifs à l'exploitation des installations aux technologies de l'information. Le conseil scolaire est invité à poursuivre cette initiative.

Recommandations :

- La direction devrait envisager la mise en place d'un plan d'entretien préventif de trois à cinq ans et de fonds pour appuyer ce plan. Elle connaîtrait ainsi les principales prévisions des besoins fondamentaux du conseil scolaire pour les prochaines années.
- Le conseil scolaire devrait établir des normes de nettoyage dans l'ensemble de ses établissements scolaires pour assurer l'uniformité de ses services et de ses activités de surveillance.
- Le conseil scolaire devrait continuer à évaluer la rentabilité de l'amélioration de son système de bons de travail pour simplifier la gestion, la répartition, le suivi, le coût et la production de rapports concernant les bons de travail de réfection et d'entretien général des installations.

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

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

Plan de gestion de l'énergie

La direction a embauché des experts-conseils externes et a utilisé la liste de projets qu'ils ont recommandée pour élaborer un programme d'amélioration du rendement énergétique. Le conseil scolaire a mis en œuvre diverses initiatives de conservation de l'énergie relatives à des domaines aussi variés que l'éclairage, le chauffage, l'équipement mécanique, l'isolation et l'eau.

Le service des installations a mis en place un système d'automatisation des installations (SAI) sur l'ensemble des sites en 2007 et a offert une formation sur ce nouveau système à son personnel. La gestion du SAI est assurée par le bureau du conseil scolaire et les centres d'entretien. Le conseil scolaire fait des économies sur l'achat d'électricité en raison d'une entente entre la Fort Frances Power Corporation et l'usine d'Abitibi-Bowater à Fort Frances. L'économie représente 0,15 dollar/kWh sur l'électricité utilisée par les installations du conseil scolaire dans la localité de Fort Frances. Le conseil scolaire agit aussi en partenariat avec les sociétés de services publics de la région pour trouver des sources d'énergie de remplacement.

Pour économiser de l'énergie, le conseil scolaire fait actuellement l'installation de fluorescents de type T-8 ainsi que des dispositifs d'éclairage dotés de détecteurs de mouvements. De plus, les ordinateurs de tout le système sont éteints à 19 h, et le conseil scolaire a instauré un programme de recyclage sur l'ensemble de ses sites.

Des initiatives en matière de gestion de l'énergie sont menées activement par les élèves et les enseignants et sont appuyées par les bureaux du service des installations. Des initiatives comme des programmes de conservation de l'eau et des clubs scolaires pour la protection de l'environnement sont menées par des élèves. Le conseil scolaire a également intégré la gestion de l'énergie à son curriculum et invite la Dearness Environmental Society dans ses écoles pour qu'elle tienne des réunions avec les enseignants de 3^e et 5^e années.

On indique que le budget total du conseil scolaire pour les services publics représente moins de 1 million de dollars, ce qui peut paraître peu important. Toutefois, le conseil scolaire devrait poursuivre l'expansion de ses initiatives existantes en matière de gestion de l'énergie. La direction gagnerait à élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour tout le système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de la consommation.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

La direction compte sur des experts-conseils externes pour compiler et présenter les économies réalisées grâce aux initiatives de conservation de l'énergie dans chaque installation. Au cours des huit premiers mois, le conseil scolaire a réalisé des économies d'environ 70 000 dollars sur les coûts énergétiques, et ces économies se poursuivent selon le plan. Les experts-conseils estiment que, aux termes des dix premières années suivant la mise en place du plan de conservation de l'énergie le 1^{er} novembre 2007, le conseil scolaire aura fait des économies d'approximativement 160 000 \$ par année.

De plus, la direction prépare des rapports internes pour vérifier les coûts des services publics, comme l'électricité, le gaz naturel et l'eau, afin de les comparer à ceux des années précédentes, et ce, pour chaque école. Les coûts annuels des services publics varient selon la valeur marchande. À ce sujet, la direction est invitée à vérifier la consommation d'énergie dans les unités d'énergie afin de déceler les tendances dans les habitudes de consommation selon les conditions climatiques.

Durant les réunions du conseil scolaire, des équipes issues d'écoles présentent des initiatives de conservation de l'énergie qui ont fait leurs preuves. Ces initiatives font aussi l'objet d'une couverture médiatique. Comme prochaine étape, la direction devrait favoriser le processus d'échange d'information dans le système, de façon à ce que les écoles puissent en apprendre davantage sur les initiatives des autres écoles et les utiliser.

Étant donné la diversité géographique du conseil scolaire, les écoles font affaire avec différentes entreprises de services publics selon l'endroit où elles se trouvent. Exception faite d'un fournisseur de services publics, le conseil scolaire ne dispose pas d'une fonction de facturation consolidée pour ses multiples établissements. C'est pourquoi il

est peu probable que le conseil scolaire puisse consolider la facturation des services publics de tous les établissements.

Recommandations :

- La direction devrait établir un plan de gestion de l'énergie pluriannuel qui intègre des mesures et des outils de surveillance et de gestion. Ce plan pourrait comporter diverses initiatives établies par des consultants externes, classées par ordre de priorité selon certains critères.
- Le conseil scolaire devrait encourager la promotion d'initiatives de conservation de l'énergie fructueuses dans ses nombreux établissements scolaires. Il pourrait y parvenir au moyen de bulletins d'information et de mesures incitatives qui augmenteraient le taux d'adoption des projets d'économie d'énergie dans l'ensemble de ses établissements scolaires.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un système de suivi de la consommation d'énergie et des dépenses budgétaires, et relever d'autres possibilités de réduire la consommation d'énergie.
- Le conseil scolaire devrait continuer à demander à ses fournisseurs de services publics de lui envoyer une facturation en bloc. Il pourrait ainsi surveiller et prévoir sa consommation d'énergie plus efficacement et rendre le service des comptes créditeurs beaucoup plus efficace.

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.	Non
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 Rainy River District School Board s'est engagé à offrir à ses employés un environnement sécuritaire et sain. Le conseil scolaire poursuit ses objectifs de diminution et d'élimination des accidents et blessures en milieu de travail et des maladies professionnelles.

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité mixte de la santé et de la sécurité au travail, qui est coprésidé par la direction des ressources humaines et la représentante ou le représentant syndical. Étant donné la diversité géographique du conseil scolaire, le comité mixte est appuyé dans son travail par deux sous-comités approuvés par le ministère du Travail (Atikokan et Fort Francis / Rainy River) et un comité en milieu de travail de Mine Centre. Les membres de tous les comités se réunissent tous les trois mois pour discuter des problèmes en matière de santé et de sécurité.

Le conseil scolaire dispose d'une politique qui énonce en détail le mandat des comités, mais il ne possède pas de plan officiel en matière de santé et de sécurité. Les comités établissent un plan d'action annuel selon les statistiques des accidents survenus l'année précédente. Le comité mixte examine les dates de formation et le programme de la journée de formation conjointe sur la santé et la sécurité, qui a lieu annuellement. Les comptes rendus des incidents sont envoyés au service des ressources humaines; si l'accident fait perdre des heures de travail à l'employé, le processus de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du

travail (CSPAAT) est amorcé. Le comité mixte étudie les rapports des ressources humaines sur la fréquence des incidents et des accidents.

Le conseil scolaire tente de cerner tous les risques réels ou potentiels par des inspections mensuelles des milieux de travail. On assure un suivi pour tout risque qui nécessite une attention immédiate. Le comité élabore une démarche normalisée pour les inspections des milieux de travail et sollicite actuellement les commentaires des directions d'école afin de mettre au point un module de formation pour les équipes d'inspection. Des formations sont prévues dans le cadre de la journée de perfectionnement professionnel cet automne. De plus, le comité a reçu des rapports sommaires portant sur l'identification des risques et il assure le suivi des bons de travail émis à la suite des inspections.

La plupart des initiatives en matière de santé et de sécurité sont élaborées à la suite de l'adoption des lois par le gouvernement de l'Ontario ou de la mise en place de politiques par le conseil scolaire. Par exemple, le conseil scolaire :

- limite l'accès à l'ensemble des bâtiments par un système de contrôle des clés afin de diminuer le vandalisme et les vols;
- a mis en place et tient à jour du matériel de détection d'incendie, des moyens d'évacuation et du matériel de lutte contre les incendies pour s'assurer que les occupants des bâtiments puissent sortir rapidement et de façon sécuritaire en cas d'incendie;
- a déterminé des procédures permettant de réduire la propagation d'un incendie dans un bâtiment;
- a élaboré des procédures d'urgence uniformes afin de protéger le personnel et les élèves dont il est responsable;
- teste la qualité de l'air régulièrement;
- s'assure de la bonne qualité de l'eau dans toutes les écoles à l'aide de normes élevées et de tests fréquents, et en rapportant rapidement les cas d'eau non potable;
- a embauché un spécialiste des problèmes de nutrition relatifs à la santé publique pour aider à la mise en place des normes d'alimentation décrites dans le projet de loi 8 modifiant la *Loi sur l'éducation*;
- a formé un comité sur l'accessibilité qui se réunit deux fois par an et qui élabore un plan d'accessibilité mis en application par le service de l'exploitation des installations.

De plus, le conseil scolaire participe à l'initiative Écoles saines et a confié le mandat à une direction d'école de la mettre en place sur l'ensemble du territoire. Un plan d'action à cet effet comprend des formations pour les directions et les directions adjointes des écoles secondaires et un financement pour chaque école.

La direction a mis au point un plan d'action pluriannuel pour la pratique d'activités physique sur une base quotidienne, qui comprend des objectifs et des plans d'action menés par employés responsables. Dans la description du plan, on met aussi en valeur les indicateurs de succès et indique les progrès réalisés. Pour soutenir le plan, la direction offre aux administratrices et aux administrateurs des écoles des ateliers ciblés et des séances de formation qui ont été recommandés par l'Association pour la santé et l'éducation physique de l'Ontario (ASEPO).

Le conseil scolaire a élaboré un plan de mise en œuvre pluriannuel relatif aux activités de développement du caractère afin d'appuyer et de promouvoir la sécurité dans les écoles. Ce plan comprend des tâches et des stratégies précises classées selon sept corrélats. Dans le cadre du plan, la direction a offert à tout le personnel une formation sur la sécurité dans les écoles en conformité avec le projet de loi 212; de plus, elle a mis en place dans chaque école une équipe pour la sécurité dans les écoles, et son programme Safety Trust Attitude Respect (STAR) (sécurité, confiance, attitude, respect) comprendra bientôt des règles sur la cyberintimidation.

La responsabilité quant à formation d'équipes chargées de la sécurité dans les écoles revient à la surintendante de l'éducation. Chaque école est dotée d'une telle équipe, qui est également chargée de décourager l'intimidation. À la suggestion du ministère, la direction a distribué à son personnel un questionnaire sur la sécurité dans les écoles. Les résultats ont été utilisés pour élaborer des plans d'action propres à chaque école. Ces plans d'action sont administrés par les directions d'école.

Recommandation :

- La direction devrait évaluer les avantages que comporte la coordination de ses différentes initiatives et activités en matière de santé et sécurité. La direction devrait créer un seul plan de santé et sécurité qui favoriserait l'établissement d'objectifs prioritaires en fonction des responsabilités et du calendrier d'exécution. Ce plan devrait être harmonisé au plan du système et approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

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.	Oui
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

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) est tenue à jour.	Oui

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

La surintendante des affaires travaille de concert avec le directeur de l'exploitation des installations pour élaborer un plan d'immobilisations présenté à l'équipe de planification du système et aux conseillères et conseillers scolaires. Le plan d'immobilisations a initialement été soumis au comité des finances en décembre 2005, avant d'être présenté au ministère en janvier 2006. Le plan a été examiné et approuvé par les conseillères et conseillers scolaires, et le modèle de liquidité relatif aux immobilisations a été proposé en octobre 2008.

Le ministère utilise le financement de l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage » pour répondre aux besoins urgents cernés dans la base de données ReCAPP. Le plan d'immobilisation est élaboré en fonction des prévisions d'effectif sur dix ans, des besoins en matière de réfection des installations indiqués par la base de données ReCAPP et des écoles dont les coûts de réparation sont jugés prohibitifs. Le service dresse la liste des projets d'immobilisations (y compris les projets de réfection des installations et de Lieux propices à l'apprentissage) prévus pour l'année scolaire. Pour chaque projet, il indique le budget estimé, les sources de financement et l'entrepreneur choisi pour accomplir le projet.

Les projets de réfection annuels sont principalement sélectionnés à partir de la base de données du ReCAPP et à l'issue de consultations avec les directrices et directeurs d'école ainsi que le personnel d'entretien et de conciergerie. Le personnel du service se rend périodiquement dans les établissements pour évaluer et vérifier la condition des installations. Le directeur des installations étudie, avec l'administration principale, les projets d'immobilisations proposés. Il établit la liste finale après que le comité des finances a approuvé les projets proposés.

Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves et il a adapté le cadre de valorisation des écoles pour répondre à ses besoins précis. Le conseil scolaire constate que ses installations sont très peu utilisées; il a terminé en 2008 un processus de révision des installations destinées aux élèves au sein de la collectivité pour consolider les installations. Le comité d'examen est composé d'un membre du conseil, de la surintendante de l'éducation, de la surintendante des affaires, de directions d'école, d'enseignantes et d'enseignants, de représentants des Premières nations, de membres de la collectivité, de membres de conseils d'école, et de gens d'affaires de la collectivité. À la suite des consultations

publiques, le comité a soumis une recommandation qui a été présentée pour approbation finale durant une réunion spéciale du conseil.

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

Le service suit un processus précis pour mettre à jour la base de données ReCAPP. Chaque année, avant la fin du mois d'octobre, le directeur de l'exploitation des installations et de l'entretien recueille de l'information sur les projets d'immobilisations, y compris le titre du projet, le coût total du projet, le nom du bâtiment, le secteur du bâtiment, la composante, le type de mise à niveau effectuée, le pourcentage de la composante touchée (les mises à niveau qui touchent moins de 25 % d'une composante ne sont pas consignées) et les coûts qui y sont liés.

Le directeur des installations procède à des évaluations conditionnelles avant que le projet soit entamé et une fois qu'il est terminé, et il saisit les données du projet d'immobilisations dans la base de données ReCAPP. L'indice de l'état des installations est recalculé annuellement en raison de l'aboutissement ou du renouvellement de certains projets. À la fin de chaque année scolaire, le directeur élabore un rapport sur les immobilisations, qui rend compte de l'aboutissement des projets de réfection de chaque installation et de leur coût total, et qui indique les coûts d'entretien par rapport aux coûts de réfection à des fins de capitalisation.

Le directeur des installations rencontre les superviseurs de l'entretien pour traiter des priorités de l'année à venir en ce qui a trait aux mises à niveau des installations. Ils cernent les problèmes ou les aspects préoccupants qui nécessiteraient une mise à niveau ou un remplacement. Le rapport du ReCAPP est imprimé pour déterminer quels éléments ont été signalés dans la base de données, et une comparaison est effectuée pour classer les projets par ordre de priorité. Les renseignements servent à déterminer les projets pour lesquels on commencera l'étape de la planification. De plus, le personnel vérifie les possibilités de consolidation et coordonne efficacement les activités pour un rendement optimal.

Les données du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) sont mises à jour par le directeur des installations tous les ans. La surintendante des affaires examine les données relatives à l'effectif et à la capacité pour s'assurer que le conseil scolaire reçoit les subventions nécessaires. De plus, la surintendante compare les coûts d'exploitation de chaque école au financement reçu par école pour analyser dans quelle mesure les affectations de fonds répondent aux besoins actuels et aux prévisions en matière d'immobilisations.

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.	Oui
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).	Oui

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

Tenue à jour de la liste approuvée de 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.	Oui

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil scolaire planifie actuellement (janvier 2009) la construction d'une nouvelle école élémentaire dans la région de Fort Frances. La direction reconnaît qu'elle manque d'expérience dans la construction de nouvelles écoles. En raison de la petite taille du conseil scolaire et du décroissement de l'effectif, le RRDSB ne détient pas de plan de conception normalisé, mais travaille activement en collaboration avec les architectes pour élaborer un plan de construction efficace.

La direction est en plein processus de conception avec les architectes. Formée de la direction d'école, de la surintendante de l'éducation, du directeur de l'exploitation des installations et du directeur de l'éducation, une équipe de base participe activement au processus de conception, en collaboration avec le reste du comité du bâtiment. En plus de l'équipe de base, le comité est composé de membres du conseil scolaire, d'enseignantes et d'enseignants, de membres du conseil d'école et de représentants des Premières nations, dont le rôle est de formuler des suggestions et des commentaires dans le cadre des processus d'élaboration du programme et de conception de la nouvelle école. Le comité se réunit deux fois par mois, et d'autres réunions sont planifiées au besoin. La direction organise aussi, en soirée, des réunions pour informer les partenaires communautaires et recueillir les commentaires en lien avec le processus de conception.

La direction indique que les coûts de construction au conseil scolaire sont plus élevés que la moyenne provinciale en raison de son emplacement. La direction collabore activement avec d'autres conseils scolaires et examine le plan de conception normalisé du ministère pour la construction de nouvelles écoles. En ayant recours au même bureau d'architectes pour la construction de deux autres installations, le conseil réalise des économies et s'assure d'une qualité uniforme des bâtiments.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction reconnaît la nécessité de désigner une ou un chef de projet pour gérer la construction des nouvelles écoles proposées. Actuellement, tous les projets d'immobilisations sont gérés par le directeur de l'exploitation des installations et de l'entretien, qui informe régulièrement les conseillères et conseillers scolaires des progrès. La direction est consciente que l'entente en vigueur ne pourra être maintenue une fois les projets de construction commencés, et elle devra réexaminer ses options à l'approche de la phase de construction.

La direction a respecté son budget et son échéancier lors du dernier projet de construction et espère en faire autant pour le projet en cours. Le directeur de l'exploitation des installations et de l'entretien informe les conseillères et conseillers scolaires des progrès tous les mois.

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

En raison du décroissement de l'effectif, le conseil scolaire ne croit pas entreprendre la construction d'un grand nombre d'écoles. C'est pourquoi il ne possède aucune liste d'architectes approuvés ni de fournisseurs de services connexes. En ce qui a trait à la construction de la nouvelle école, un appel d'offres a été lancé pour obtenir les services d'architectes. Un comité, composé de la surintendante des affaires, du directeur des installations, de la direction d'école, de la surintendante de l'éducation, du conseil d'école et du président du conseil scolaire, a retenu les services d'un bureau d'architectes. L'architecte responsable du projet a été nommé avec l'accord du conseil scolaire.

Le comité a adapté le cadre d'évaluation de l'Ordre des architectes de l'Ontario pour évaluer les offres. Selon les critères retenus, il était important que le bureau d'architectes ait une certaine expérience dans la construction d'école dans la région nord-ouest de l'Ontario.

Le comité des finances participe à la sélection des entrepreneurs pour tous les projets d'immobilisations par un processus d'appel d'offres et évalue les candidats selon un système de pointage. La direction entretient des discussions officieuses avec d'autres conseils scolaires des environs pour rendre le processus de sélection plus efficace. Les conseillères et conseillers scolaires donnent leur approbation finale lors des réunions du conseil scolaire.

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.

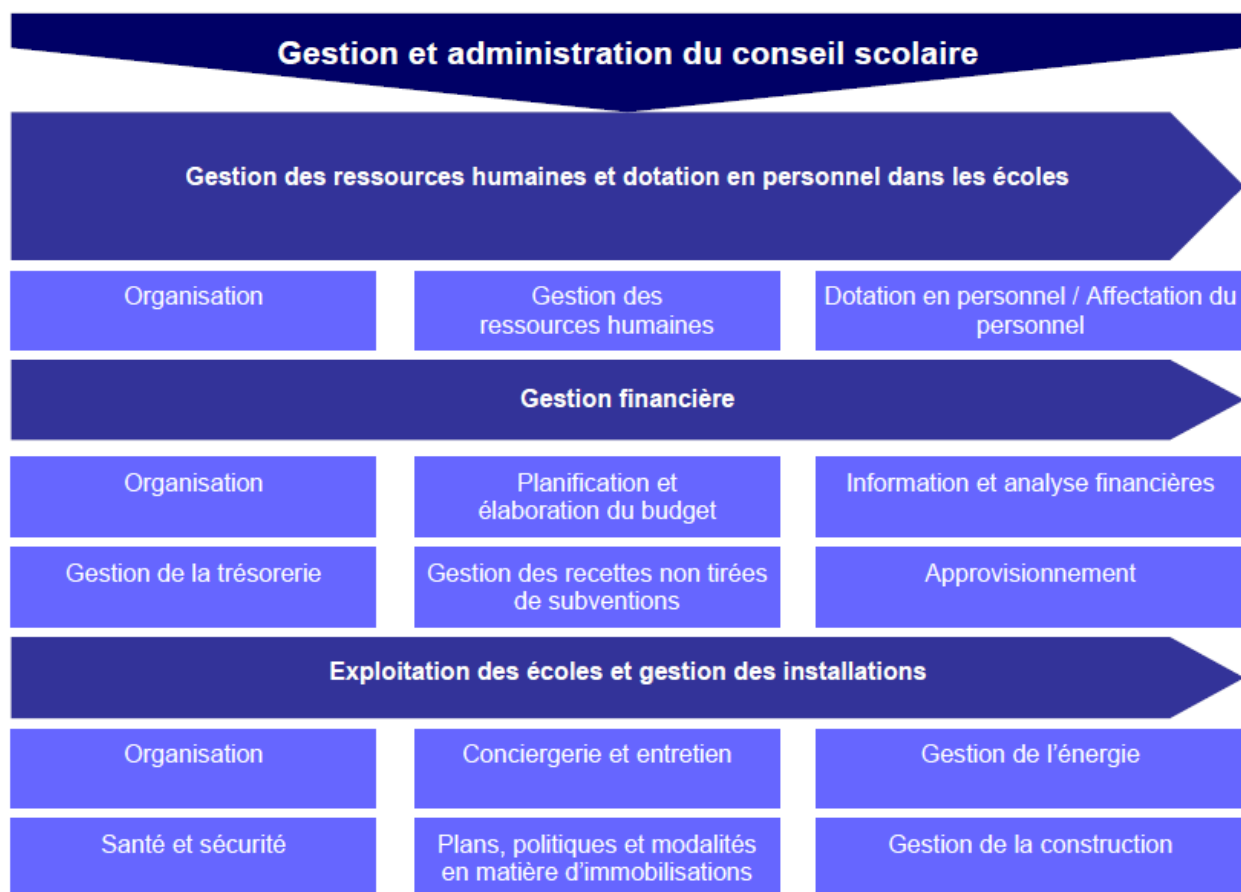
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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.

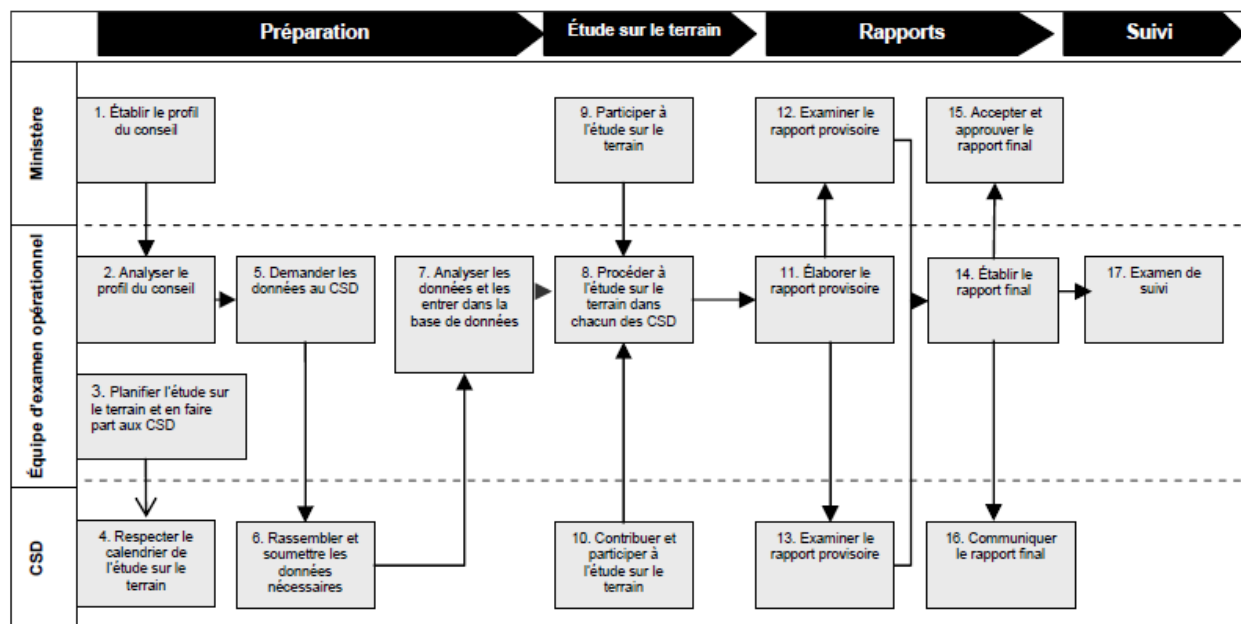
On examinera chaque processus en fonction de ses activités et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les facilite.



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.
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.

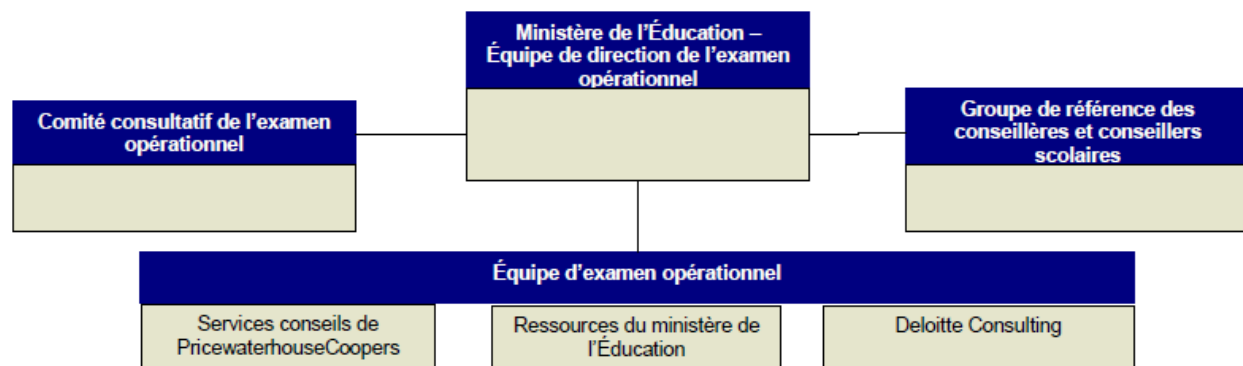
Phase: Suivi

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 conseillers et de conseillères scolaires que le ministère de l'Éducation a convoqués.



Limites de l'Examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'Examen opérationnel du Rainy River 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.	Les conseillères et conseillers scolaires, en collaboration avec le directeur de l'éducation, devraient élaborer un plan stratégique pluriannuel qui définit les objectifs, échéanciers et mesures de rendement fondamentaux pour l'ensemble du système. Le conseil scolaire bénéficierait ainsi d'un cadre important pour élaborer son plan du système annuel, placer les plans des écoles et des services en contexte, et permettre au directeur de l'éducation de présenter des rapports sur l'atteinte de résultats précis.
2.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager le regroupement de plusieurs services opérationnels (comme les RH, les finances et les installations) dans le plan du système du conseil scolaire. Ce regroupement permettrait aux différents services d'associer leur plan opérationnel respectif au plan annuel, et de faire correspondre leurs objectifs opérationnels à une orientation stratégique globale.
3.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.

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

N°	Recommandations
4.	La direction devrait élaborer un plan annuel du service en lien avec le plan du système du conseil scolaire. Ce plan annuel permettrait d'harmoniser les priorités du service avec l'orientation stratégique du conseil scolaire et donnerait au personnel un meilleur aperçu de la feuille de route du système.
5.	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.
6.	La direction devrait documenter son utilisation de mesures disciplinaires progressives afin de s'assurer que ces renseignements sont bien communiqués à l'ensemble des employés.
7..	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages menés auprès du personnel, ces entrevues permettraient de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.

Gestion financière

N°	Recommandations
8.	Le service des finances devrait élaborer un plan qui correspond clairement aux objectifs du plan du système du conseil scolaire. La direction et le personnel disposeraient ainsi des renseignements nécessaires pour gérer les progrès du service par rapport aux objectifs du conseil scolaire, et en faire le suivi.
9.	La direction devrait envisager l'établissement d'un service de vérification interne officiel. Celui-ci comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion ainsi que du respect des politiques du conseil scolaire figurant à la section 4.3 du présent rapport. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat, puis estimer les coûts de chacune de ces options.
10.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient songer à recruter des conseillères et conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité des finances.
11.	Le service des finances devrait élaborer un modèle officiel de flux de trésorerie afin de prévoir et de surveiller les activités de rentrées et de sorties d'argent au conseil scolaire. Le conseil scolaire pourrait ainsi optimiser ses revenus de placement et minimiser les frais d'intérêts.
12.	La direction devrait informer les conseillères et conseillers scolaires du rendement des investissements du conseil scolaire.
13.	La direction devrait examiner les relations bancaires du conseil scolaire et envisager le lancement d'un appel d'offres pour ces services afin d'être certaine de bénéficier de taux concurrentiels pour les principales modalités financières.
14.	La direction devrait consigner ses pratiques pour fournir aux conseils de bande des lignes directrices claires concernant le recouvrement des frais de scolarité. Elle pourrait ainsi appliquer des pratiques cohérentes et établir un cadre de gestion standard des comptes débiteurs afférents.
15.	La direction devrait évaluer la possibilité d'utiliser des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures des fournisseurs que doit traiter le service de la comptabilité. Elle devrait analyser les transactions et les dépenses liées aux bons de commande (y compris les bons de commande permanents) pour déterminer les seuils optimaux qui permettraient de maintenir le budget tout en gérant le nombre de factures.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
16.	La direction du service des installations devrait élaborer un plan annuel en lien avec le plan du système du conseil scolaire. Ce plan annuel permettrait d'harmoniser les priorités du service avec l'orientation globale du conseil scolaire et donnerait au personnel un meilleur aperçu de la feuille de route du système.
17.	Le conseil scolaire devrait établir des normes de nettoyage dans l'ensemble de ses établissements scolaires pour assurer l'uniformité de ses services et de ses activités de surveillance.

N°	Recommandations
18.	La direction devrait envisager la mise en place d'un plan d'entretien préventif de trois à cinq ans et de fonds pour appuyer ce plan. Elle connaîtrait ainsi les principales prévisions des besoins fondamentaux du conseil scolaire pour les prochaines années.
19.	Le conseil scolaire devrait continuer à évaluer la rentabilité de l'amélioration de son système de bons de travail pour simplifier la gestion, la répartition, le suivi, le coût et la production de rapports concernant les bons de travail de réfection et d'entretien général des installations.
20.	La direction devrait établir un plan de gestion de l'énergie pluriannuel qui intègre des mesures et des outils de surveillance et de gestion. Ce plan pourrait comporter diverses initiatives établies par des consultants externes, classées par ordre de priorité selon certains critères.
21.	Le conseil scolaire devrait encourager la promotion d'initiatives de conservation de l'énergie fructueuses dans ses nombreux établissements scolaires. Il pourrait y parvenir au moyen de bulletins d'information et de mesures incitatives qui augmenteraient le taux d'adoption des projets d'économie d'énergie dans l'ensemble de ses établissements scolaires.
22.	Le conseil scolaire devrait élaborer un système de suivi de la consommation d'énergie et des dépenses budgétaires, et relever d'autres possibilités de réduire la consommation d'énergie.
23.	Le conseil scolaire devrait continuer à demander à ses fournisseurs de services publics de lui envoyer une facturation en bloc. Il pourrait ainsi surveiller et prévoir sa consommation d'énergie plus efficacement et rendre le service des comptes créditeurs beaucoup plus efficace.
24.	La direction devrait évaluer les avantages que comporte la coordination de ses différentes initiatives et activités en matière de santé et sécurité. La direction devrait créer un seul plan de santé et sécurité qui favoriserait l'établissement d'objectifs prioritaires en fonction des responsabilités et du calendrier d'exécution. Ce plan devrait être harmonisé au plan du système et approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.