

**Ministère de l'Éducation**

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

**Mars 2009**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	1
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	4
Recommandations :.....	4
Gestion financière.....	5
Recommandations :.....	5
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	7
Recommandations :.....	8
<b>1. Contexte et aperçu.....</b>	<b>9</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	9
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	10
1.3 Rendement des élèves .....	11
1.4 Sommaire financier .....	12
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire .....	14
<b>2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>16</b>
Établissement d'un modèle de gestion efficace .....	18
Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil .....	20
Processus de prise de décision .....	22
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	24
Participation des intervenants.....	25
Recommandations :.....	25
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>27</b>
3.1 Organisation des ressources humaines.....	27
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	28
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	29
Surveillance et communication des politiques .....	30

	Recommandation : .....	30
3.2	Gestion des ressources humaines.....	30
	Recrutement de personnel.....	32
	Relations de travail .....	34
	Processus d'évaluation du rendement des employés .....	35
	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 : .....	40
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
<b>4.</b>	<b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>45</b>
4.1	Organisation des finances .....	45
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	47
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	48
	Surveillance et communication des politiques .....	48
	Recommandation : .....	49
4.2	Planification et élaboration du budget.....	49
	Processus d'élaboration du budget annuel .....	50
	Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget.....	52
	Détermination des risques et des stratégies d'atténuation.....	53
	Recommandations : .....	53
4.3	Information et analyse financières .....	53
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière.....	54
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	55
	Vérification .....	56
	Comité de vérification .....	57
	Recommandations : .....	57
4.4	Gestion de la trésorerie.....	58

	Gestion de l'encaisse et des investissements .....	59
	Gestion des fonds dans les écoles .....	60
	Recommandations : .....	60
4.5	Gestion des recettes non tirées de subventions .....	61
	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions .....	62
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions.....	62
4.6	Approvisionnement .....	63
	Politiques et modalités d'approvisionnement .....	65
	Participation à des consortiums d'achat.....	66
	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
	Recommandations : .....	70
<b>5.</b>	<b>Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>71</b>
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	71
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	73
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	73
	Surveillance et communication des politiques .....	74
	Recommandation : .....	75
5.2	Conciergerie et entretien.....	76
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien .....	77
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel .....	78
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	79
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	80
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	81
	Recommandations : .....	81
5.3	Gestion de l'énergie .....	82
	Plan de gestion de l'énergie.....	83
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	84

	Recommandation :.....	85
5.4	Santé et sécurité.....	85
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité.....	86
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations .....	88
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations .....	89
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	91
5.6	Gestion de la construction .....	91
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations .....	92
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction .....	93
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	93
	<b>Annexes .....</b>	<b>95</b>
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel.....	95
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	95
	Portée de l'Examen opérationnel.....	95
	Processus suivi pour l'Examen opérationnel .....	96
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	99
	Limites de l'Examen .....	99
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	100

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Sudbury Catholic District School Board réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et Touche s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 24 novembre 2008, a duré trois jours.

## Introduction

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

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

L'équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté plusieurs pratiques exemplaires dans la plupart des domaines fonctionnels examinés. Il reste néanmoins plusieurs possibilités d'amélioration dans le domaine de la gestion financière. Le présent rapport contient un résumé des conclusions et des recommandations pour chacun des domaines fonctionnels examinés, et des renseignements détaillés dans les sections pertinentes.

## Gestion et administration du conseil scolaire

Le conseil scolaire a adopté une structure de gouvernance qui délimite clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et du conseil

d'administration. Le Conseil est composé de six conseillères et conseillers scolaires chevronnés dont la durée moyenne de mandat dépasse sept années.

Le conseil scolaire possède un modèle de gouvernance qui établit une distinction entre les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires, qui doivent prévoir les résultats et élaborer les politiques du conseil scolaire, et le rôle de l'administration, qui doit mettre ces politiques en œuvre et gérer les opérations.

Le modèle de gouvernance du conseil scolaire est efficace grâce à des politiques clairement documentées sur le rôle, le style de gouvernance et le code de conduite des conseillères et des conseillers scolaires, ainsi que sur l'autorité et les limites de la directrice de l'éducation

Le conseil scolaire n'offre pas de formation aux conseillères et aux conseillers scolaires pour les aider dans le cadre de leurs fonctions. Le conseil scolaire finance l'inscription des conseillères et conseillers scolaires à des conférences, à des séminaires et à des ateliers et considère qu'il s'agit de moyens de perfectionnement professionnel adéquats. Toutefois, il n'existe pas de formation officielle sur des pratiques données. Une telle formation aiderait les conseillères et les conseillers scolaires à développer leurs aptitudes à travailler à partir d'un ensemble de connaissances communes de base.

La relation actuelle entre les conseillères et conseillers scolaires et la directrice de l'éducation est cordiale, professionnelle et empreinte de collaboration. La bonne entente entre la directrice et les conseillères et conseillers scolaires permet un dialogue ouvert et contribue à rendre le processus de prise de décision efficace.

Le conseil scolaire ne possède pas de plan stratégique pluriannuel servant de cadre de travail pour élaborer le plan d'amélioration annuel du conseil scolaire. La directrice de l'éducation cherche à doter le conseil scolaire des capacités nécessaires pour entreprendre une planification stratégique pluriannuelle. En l'absence d'un plan stratégique pluriannuel, le conseil scolaire a élaboré des priorités du système, ainsi qu'un énoncé de mission et de vision pour l'année 2008-2009.

Les priorités du système du conseil scolaire ne sont pas soutenues par des responsabilités, des échéanciers ou des mesures de rendement claires. Il serait possible d'harmoniser les priorités du système et l'énoncé de mission et de vision. Les priorités du système pourraient servir de base à partir de laquelle le conseil scolaire pourrait bientôt établir un plan stratégique pluriannuel.

Chaque année, le conseil scolaire rédige un plan d'amélioration du conseil scolaire pour ses services scolaires. Ce plan est accompagné d'objectifs de rendement et d'échéanciers et précise les responsabilités de chacun. Le plan d'amélioration a établi le contexte pour l'élaboration des plans d'amélioration des écoles, qui déterminent les

but et les priorités de chacune des écoles. Actuellement, les plans d'amélioration des écoles ne comprennent pas d'échéanciers et de responsabilités.

De façon générale, l'élaboration annuelle d'un plan d'amélioration du conseil scolaire est une méthode de planification efficace, puisqu'elle permet à la directrice de l'éducation, aux surintendantes et aux surintendants et aux autres membres du personnel d'harmoniser leurs efforts pour atteindre les résultats attendus du conseil. En ce moment, le plan d'amélioration du conseil scolaire ne traite pas des fonctions opérationnelles du conseil scolaire, comme les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Il s'agit d'un domaine pour lequel le conseil scolaire pourrait améliorer ses activités de planification, c'est-à-dire en ajoutant des plans pour ses opérations non scolaires à son plan d'amélioration.

Le conseil scolaire n'a pas défini de plan de relève officiel pour tous ses postes de leadership clés. En raison de la rotation du personnel qu'il a connu, le conseil bénéficierait de l'élaboration d'un plan de relève officiel pour les postes de leadership clés, particulièrement pour le poste de direction, qui a vu cinq directrices et directeurs se succéder au cours des 10 dernières années.

### **Recommandations :**

- Les conseillères et conseillers scolaires, en collaboration avec la directrice de l'éducation, devraient élaborer un plan stratégique pluriannuel qui définit les principaux objectifs, échéanciers et mesures de rendement pour l'ensemble du système. Ce document pourrait fournir un cadre très important permettant au conseil scolaire d'établir un plan d'amélioration annuel, établissant ainsi un contexte de planification pour les écoles et les services et permettant à la directrice de l'éducation de faire état de l'atteinte de certains résultats.
- Le conseil scolaire devrait élargir la portée du plan d'amélioration du conseil scolaire afin de couvrir tous les aspects du fonctionnement du conseil scolaire, y compris les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Ce plan devrait déterminer les initiatives de l'année qui contribueraient à l'atteinte des objectifs à plus long terme et démontreraient l'harmonisation des services non scolaires.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève officiel pour gérer les départs du personnel clé.

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

Dans l'ensemble, le Service des ressources humaines (RH) montre un bon niveau d'efficacité opérationnelle. Il a mis en place plusieurs des pratiques exemplaires :

- Le département des RH a terminé la révision de toutes les descriptions de postes afin de s'assurer qu'elles sont exactes et à jour. Les rôles et responsabilités du personnel des RH sont clairs.
- Le conseil scolaire a élaboré un processus de griefs et d'appels afin d'adopter une approche cohérente, normalisée et équitable quant aux présentations de griefs aux appels de décision.
- Il existe une politique sur les évaluations du rendement et la discipline progressive. Cette politique est appuyée par cinq différentes lignes directrices sur l'évaluation du rendement des enseignantes et enseignants, des enseignantes et enseignants suppléants, des directrices et directeurs d'école, des directrices et directeurs adjoints et de tous les autres employés.
- Le conseil scolaire a formé un comité syndical-patronal pour que l'un de ses groupes de négociation s'occupe des problèmes et des préoccupations.
- Le système des RH achemine automatiquement les contributions des employés et des employeurs au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario, pour l'inscription exacte et au moment opportun de tous les employés admissibles.

### **Recommandations :**

- Le Service des RH devrait élaborer un plan annuel qui s'harmonise avec les objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan du Service devrait établir des objectifs et des échéanciers et attribuer des responsabilités pour les activités principales du Service des RH. La direction pourrait ainsi effectuer le suivi du progrès des priorités et des objectifs définis et produire des rapports sur cette progression tout au long de l'année.
- Le Service des RH devrait continuer d'élaborer un programme complet de gestion des présences, y compris les politiques et procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. La direction aurait de ce fait une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité, ce qui comprend le renforcement positif des employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.

- La direction devrait élaborer un plan officiel visant à mener des sondages périodiques auprès des employés, ce qui lui permettrait de communiquer avec le personnel et d'obtenir des renseignements concernant les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
- La direction devrait élaborer un plan officiel visant à mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues fourniraient des renseignements utiles à la politique des RH ainsi qu'à l'amélioration des processus et des programmes.

## **Gestion financière**

Le Service des affaires et des finances du conseil scolaire comprend à la fois la Direction des services financiers et le Service de gestion des installations. La Direction des services financiers obtient certains résultats positifs dans la mise en œuvre d'un bon nombre de pratiques exemplaires :

- Toutes les politiques et les lignes directrices liées aux finances sont à jour.
- La direction élabore les prévisions de l'effectif du conseil scolaire en utilisant plusieurs sources d'information relatives aux prévisions démographiques et à la planification régionale, ainsi que les renseignements provenant des écoles.
- Le conseil scolaire est membre du consortium d'achat régional de Sudbury et a collaboré avec des conseils scolaires coïncidents pour acquérir un service de transport des élèves ainsi que du matériel scolaire, de premiers soins et d'éducation physique.
- Le personnel du service possède les titres financiers appropriés et l'expérience pertinente lui permettant de remplir ses tâches.

## **Recommandations :**

- Le Service des affaires et des finances devrait élaborer un plan qui s'harmonise aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan du Service devrait établir des objectifs et des échéanciers et attribuer des responsabilités pour les principales activités de la Direction des services financiers. Cela permettrait à la direction d'effectuer le suivi du progrès des priorités et des objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression tout au long de l'année.
- La Direction des services financiers devrait documenter le processus de planification budgétaire afin que celui-ci soit plus transparent pour les conseillères et conseillers scolaires et clarifier les rôles et les responsabilités du personnel.

- L'administration de la Direction des services financiers devrait remplacer son système manuel de processus des renseignements budgétaires du service par un système automatisé.
- La direction devrait effectuer une analyse de rentabilité de la transition d'un système de logiciel financier personnalisé à une suite d'applications logicielles prises en charge par le fournisseur. Cela augmenterait la fonctionnalité du système financier du conseil scolaire.
- Le personnel des Services financiers devrait présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Cette pratique simplifierait la communication et augmenterait l'attention que prête le conseil scolaire à des sujets importants lors de la présentation des résultats depuis le début de l'année.
- La direction devrait officialiser la fonction de vérification interne. Cette fonction comprendrait une vérification plus large des contrôles financiers et de gestion et le respect des politiques du conseil scolaire. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune de ces possibilités.
- La direction et le conseil scolaire devraient établir un comité de vérification. Le comité devrait inclure au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers et qui contribueraient à l'efficacité générale du comité.
- La direction devrait établir une politique en matière d'investissement qui serait approuvée par les conseillères et les conseillers scolaires. Un plan officiel de gestion de l'encaisse et des procédures appropriées de gestion de l'excédent et d'optimisation des revenus de placement devrait être élaboré.
- La Direction des services financiers 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. Ce modèle permettrait au conseil scolaire de déterminer les occasions d'optimiser le revenu de placement et de minimiser les frais d'intérêts.
- Le conseil scolaire devrait revoir sa politique d'achat afin de s'assurer que les seuils d'approbation des limites sont fixés en fonction des postes et des rôles. De cette façon, le service s'assurerait que sa politique respecte les besoins du conseil scolaire et que celle-ci s'harmonise à ceux d'autres conseils scolaires.

- La direction devrait considérer la publication obligatoire des appels d'offres et des demandes de soumission sur les babillards électroniques pour leur donner une meilleure visibilité.
- Le conseil scolaire devrait réviser sa politique d'utilisation et de distribution de cartes de crédit institutionnelles.
- Le conseil scolaire devrait utiliser des cartes de crédit pour petits achats et ainsi réduire la quantité de factures de fournisseurs que doit traiter le service de comptabilité et éviter la dépendance à l'égard des cartes de crédit institutionnelles. Il devrait réaliser une analyse de toutes les dépenses effectuées avec les cartes de crédit pour identifier le type et le nombre de dépenses effectuées par chaque personne. Il devrait compléter cette analyse par un examen des dépenses et des transactions faites à l'aide des bons de commande. Cette mesure permettrait d'établir des limites optimales pour assurer le contrôle budgétaire et gérer la quantité de factures.
- Le personnel des Services financiers service des finances devrait utiliser le transfert électronique de fonds pour payer tous les fournisseurs concernés pour gagner en efficacité et réduire le risque de modification des montants payés avant leur traitement à la banque.

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

Le Service de gestion des installations a adopté un grand nombre de pratiques exemplaires dans ses activités de conciergerie et d'entretien. Voici quelques-unes de ces pratiques exemplaires :

- Le Service de gestion des installations a élaboré des vidéos web pour des séances de formation et de sensibilisation aux politiques destinées aux employés d'établissement éloignés pour qui les coûts de déplacement sont inabornables.
- La direction a élaboré un modèle d'attribution des heures de conciergerie aux écoles en fonction de l'effectif. Le conseil scolaire prend également en considération des facteurs comme les salles de classe mobiles, les classes à aire de travail partagée et les employés qui ont des horaires de travail modifiés pour déterminer les heures de travail dans chacune des écoles.
- Le conseil scolaire a élaboré un ensemble de normes d'entretien. La direction a créé un manuel de formation sur les opérations, comprenant un horaire de nettoyage et les procédures liées à chacune des tâches de nettoyage.
- La direction élabore un plan annuel quant aux projets de réfection et d'entretien qui porte sur l'entretien préventif, essentiel et reporté. Ce plan annuel est fondé

sur des consultations avec les directrices et directeurs d'école et le conseil d'administration.

- La direction possède une stratégie pluriannuelle officielle de gestion de l'énergie comprenant un plan de gestion de l'énergie en cinq volets. Elle utilise également le site Web EcoCentre, qui sert de guichet unique pour obtenir des renseignements sur l'environnement liés au conseil scolaire et aux écoles.
- Pour améliorer sa planification de grands projets d'immobilisations et sa capacité financière pour de tels projets, le conseil scolaire a cherché à établir des partenariats avec d'autres conseils scolaires ayant plus d'expérience dans la construction.

### **Recommandations :**

- Le Service de gestion des installations devrait élaborer un plan annuel conforme aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs et des échéances et attribuer des responsabilités pour les principales activités au sein du Service de gestion des installations, ce qui permettrait à la direction de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
- La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cela permettrait au conseil scolaire et à ses intervenants de prévoir clairement les besoins criants pour les prochaines années.
- Le conseil scolaire devrait procéder à un inventaire des outils de nettoyage et de l'équipement de conciergerie.
- Le conseil scolaire devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées.

## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le conseil scolaire a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 1998, lorsque le Conseil des écoles séparées catholiques du district de Sudbury s'est scindé en deux conseils scolaires indépendants, un francophone et un anglophone. Le conseil scolaire est responsable de l'éducation publique anglophone axée sur la foi catholique dans la région de Sudbury. Le conseil scolaire dirige 20 écoles élémentaires, quatre écoles secondaires et un centre d'éducation des adultes. Il dessert actuellement environ 4 400 élèves au niveau élémentaire et 2 000 élèves au secondaire.

Le conseil scolaire a constaté une baisse des effectifs, tout comme la plupart des autres conseils scolaires en Ontario. Pour l'année scolaire 2008-2009, 68 % des écoles utilisent moins de 80 % de l'espace disponible, ce qui entraîne un excédent total de la capacité de 26 %. Afin de s'attaquer aux conséquences de la baisse des effectifs dans ses installations et programmes, le conseil scolaire procède à un processus d'examen approfondi des installations afin de consolider ses infrastructures.

L'image suivante représente le conseil d'administration du conseil scolaire. Le conseil d'administration est composé de la directrice de l'éducation, du surintendant des affaires et des finances (qui est également trésorier des conseillères et conseillers scolaires), de la surintendante des programmes de formation générale et des écoles, de la surintendante de l'initiative Itinéraires favorisant la réussite et des écoles et du surintendant des relations avec le personnel et des écoles. Le conseil scolaire fonctionne selon une structure de « familles d'écoles », dans laquelle chaque surintendante et surintendant (à l'exception surintendant des affaires et des finances) est chargé du fonctionnement journalier des écoles situées dans son secteur.

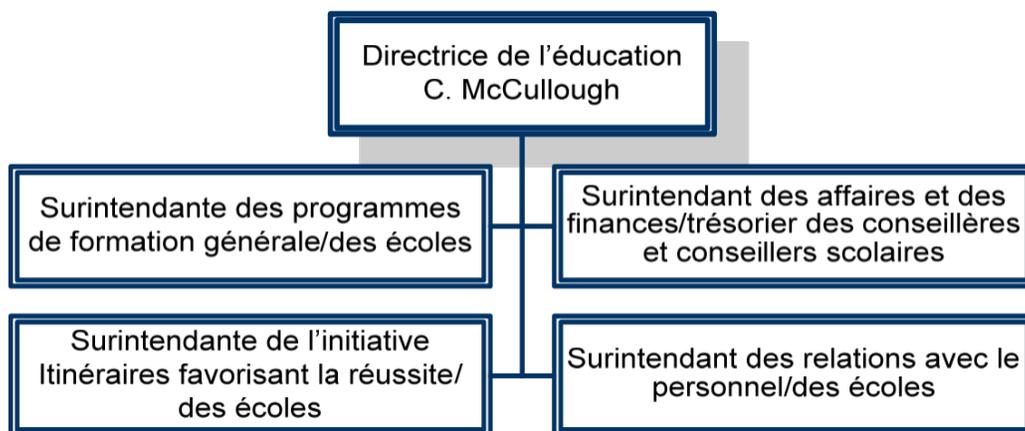


Image 1

## 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La vision du conseil scolaire est de « Créer des espoirs et des rêves grâce à l'excellence ».

La mission du conseil scolaire est de :

- fournir un enseignement de qualité qui intègre la foi à la culture de manière à ce que tous les aspects du curriculum soient enseignés en fonction de l'Évangile, et que l'Évangile soit exprimé en fonction du témoignage de vie de tous ceux associés à l'éducation catholique.
- créer une communauté croyante qui reconnaît l'interdépendance des membres de la communauté éducative catholique – élèves, parents, prêtres, enseignantes et enseignants, conseillères et conseillers, administratrices et administrateurs – dans la transmission des croyances et des valeurs de la communauté.
- renforcer et de maintenir les droits des parents, ainsi que leurs croyances et leurs valeurs en ce qui a trait à l'éducation de leurs enfants. La coopération des foyers, des écoles et de l'Église est essentielle à l'inculcation d'un comportement chrétien.
- permettre à tous les élèves d'exercer leurs talents spirituels, moraux, intellectuels et physiques dans une atmosphère de foi et de former les enfants pour la vie plutôt que de seulement leur transmettre des renseignements et des compétences. Les compétences, les capacités et les talents personnels sont cultivés de manière à insuffler un sentiment de responsabilité personnelle envers le Créateur et la société.

Le conseil scolaire élabore un plan stratégique pour l'année scolaire 2009-2010.

Entretemps, il a cerné, pour 2008-2009, des priorités du système s'articulant autour des thèmes principaux suivants :

- **Enseignement exemplaire et évaluation pour assurer la réussite des élèves** – Comprend la mise en place et la vérification d'un cadre d'efficacité par école et de plans d'améliorations pour toutes les écoles élémentaires et secondaires.
- **Identité catholique et enseignement de la foi à tous les échelons de l'organisation** – Comprend la promotion des écoles comme des lieux d'accueil, d'échanges, d'adoration, de témoignages et de mieux-être.
- **Relations positives et communication efficace** – Comprend la publication continue d'un bulletin d'information dans l'ensemble du système, trois fois par an, pour souligner les réussites des écoles.

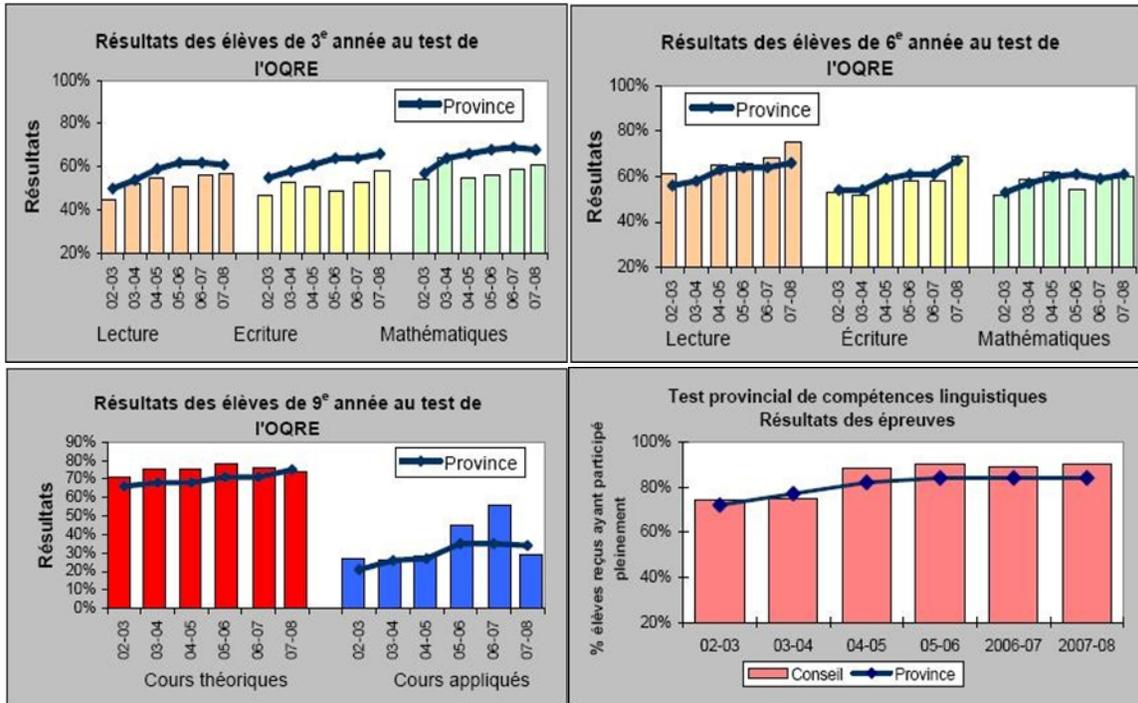
- **Harmonisation et adaptation à la législation, aux politiques et aux directives gouvernementales** – Comprend l'harmonisation et l'intégration continue de toutes les directives du ministère dans le cadre du plan du système.
- **Technologie à tous les échelons de l'organisation** – Comprend la création d'équipes d'élèves prêts à apporter de l'aide en lien avec la technologie dans toutes les écoles élémentaires et secondaires.
- **Planification des immobilisations** – Comprend l'élaboration d'un processus d'examen des installations ouvert, transparent et clairement communiqué.

### 1.3 Rendement des élèves

Au cours des trois dernières années, le rendement des élèves du conseil scolaire s'est maintenu dans la moyenne provinciale, sauf pour les résultats des élèves de 3<sup>e</sup> année au test de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation de l'Ontario (OQRE).

Pour l'année scolaire 2007-2008, les résultats au test de l'OQRE des élèves de 3<sup>e</sup> année du conseil scolaire sont en dessous de la moyenne, et ce, dans tous les domaines (lecture, écriture et mathématiques). Toutefois, les résultats des élèves du conseil scolaire sont au-dessus de la moyenne provinciale en lecture, et dans la moyenne au test d'écriture et de mathématiques de 6<sup>e</sup> année. Les résultats au test de 9<sup>e</sup> année de l'OQRE sont également variables; les résultats du conseil scolaire étant dans la moyenne pour les cours théoriques, mais en dessous de la moyenne pour les cours appliqués. Enfin, les résultats du conseil scolaire sont au-dessus de la moyenne pour le Test provincial de compétences linguistiques (TPCL).

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



### 1.4 Sommaire financier

Au cours des dernières années, le conseil scolaire a généralement réussi à présenter des budgets équilibrés au ministère, sauf pour l'année 2006-2007 où il a fait état d'un déficit inférieur à 1 %. En 2007-2008, le conseil scolaire a approuvé un budget total de recettes et de dépenses de 65 670 529 \$. Le solde de la réserve du fonds de roulement, qui était de 2,8 millions de dollars en 2005-2006, a augmenté à 3,3 millions de dollars en 2006-2007, pour revenir à 2,7 millions de dollars en 2007-2008. Cette variation est imputable au fait que le conseil scolaire utilise ses réserves pour équilibrer son budget.

Le conseil scolaire a effectué une surveillance active de son habileté à financer ses engagements en matière d'immobilisations. Il a terminé le modèle d'analyse financière des immobilisations, qui démontre que la dette existante d'immobilisations a été financée en entier. En raison de la diminution des effectifs, le conseil scolaire ne prévoit pas construire un grand nombre d'écoles. La direction poursuivra son travail en collaboration avec le personnel du ministère dans la mise en place des nouveaux projets d'immobilisations.

**Données financières - résumé (Revenus)**

<b>Revenus</b>	<b>États financiers 2005-2006</b>	<b>États financiers 2006-2007</b>	<b>Prévisions révisées 2007-2008</b>
Subventions générales	47 877 972 \$	48 793 318 \$	51 193 515 \$
Impôt local	12 525 625 \$	12 622 916 \$	12 534 404 \$
Revenus du conseil	2 258 277 \$	1 648 163 \$	1 005 487 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	1 617 253 \$	1 553 326 \$	937 123 \$
<b>Total des revenus (annexe 9)</b>	<b>64 279 127 \$</b>	<b>64 617 723 \$</b>	<b>65 670 529 \$</b>

**Summary Financial Data (Dépenses )**

<b>Dépenses</b>	<b>États financiers 2005-2006</b>	<b>États financiers 2006-2007</b>	<b>Prévisions révisées 2007-2008</b>
Dépenses de fonctionnement	60 534 638 \$	61 433 190 \$	63 852 321 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	2 976 847 \$	3 242 223 \$	2 790 702 \$
Virements à/de la réserve	767 642 \$	524 081 \$	-972 494 \$
<b>Total des dépenses</b>	<b>64 279 127 \$</b>	<b>65 199 494 \$</b>	<b>65 670 529 \$</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>0 \$</b>	<b>-581 771 \$</b>	<b>0 \$</b>

**Réserves et revenus reportés du conseil scolaire**

<b>Réserves et revenus reportés du conseil scolaire</b>	<b>États financiers 2005-2006</b>	<b>États financiers 2006-2007</b>	<b>Prévisions révisées 2007-2008</b>
Gratifications de retraite	315 936 \$	315 936 \$	0 \$
Réserve pour fonds de caisse	2 822 124 \$	3 346 207 \$	2 689 647 \$
Réserve pour les installations destinées aux élèves	845 143 \$	829 109 \$	829 109 \$
<b>Total des fonds de réserves (annexe 5)</b>	<b>3 983 203 \$</b>	<b>4 491 252 \$</b>	<b>3 518 756 \$</b>
Produit de disposition réserve-bâtiments scolaires	790 762 \$	823 458 \$	823 458 \$
Produit de disposition réserve-autre	173 792 \$	181 432 \$	181 432 \$
<b>Total des revenus reportés (annexe 5.1)</b>	<b>964 554 \$</b>	<b>1 004 890 \$</b>	<b>1 004 890 \$</b>
<b>Total des réserves et des revenus reportés</b>	<b>4 947 757 \$</b>	<b>5 496 142 \$</b>	<b>4 523 646 \$</b>

## 1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

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

### Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres réels 2002-2003	Prévisions révisées 2007-2008
EQM de l'école de jour – élémentaire	5 032	4 353
EQM de l'école de jour – secondaire	2 110	2 011
<b>Effectif total de l'école de jour</b>	<b>7 142</b>	<b>6 364</b>

### Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2007-2008
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	34%	65%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	52%	96%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	24,78	23,00
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	47%	100%
Pourc. de classes à années multiples	46%	40%

### Personnel

Personnel	2003-2004	2007-2008
Enseignantes et enseignants	424	421
Aides-enseignantes et aides-enseignants	38	44
Autres personnes-ressources pour les élèves	48	52
Personnel administratif de l'école	25	27
Personnel de bureau de l'école	27	30
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	79	81
Autre personnel hors classe	34	44
<b>Total du personnel</b>	<b>675</b>	<b>699</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1:17</b>	<b>1:15</b>

<b>Personnel</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2007-2008</b>
<b>Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>1</sup></b>	<b>94,6</b>	<b>109,9</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux</b>	<b>83,5%</b>	<b>85.0%</b>

### Éducation de l'enfance en difficulté

<b>Éducation de l'enfance en difficulté</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2007-2008</b>
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	4 534 832 \$	7 498 579 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	4 695 813 \$	6 056 071 \$
<b>Dépenses supérieures à la Subvention (réserve)</b>	<b>-160 981 \$</b>	<b>1 442 508 \$</b>

### Utilisation des écoles

<b>Utilisation des écoles</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2007-2008</b>
Nombre d'écoles	28	25
Effectif total (EQM)	7 142	6 364
Capacité totale (places)	9 951	8 856
<b>% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)</b>	<b>71,8%</b>	<b>71,9%</b>
<b>Superficie du conseil scolaire (km<sup>2</sup>)</b>	<b>8 921</b>	<b>8 921</b>
<b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

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

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

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

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

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

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

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

## Processus de prise de décision

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

## Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Oui
La directrice ou 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 une structure de gouvernance qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires et ceux de l'administration du conseil scolaire. La structure de gouvernance est appuyée par six conseillères et conseillers scolaire chevronnés dont la durée moyenne de mandat dépasse sept années. De plus, une conseillère ou un conseiller étudiant est élu chaque année, provenant à tour de rôle de chacune des quatre écoles secondaires.

Le modèle de gouvernance du conseil scolaire établit une distinction entre les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires, qui doivent prévoir les résultats et à élaborer les politiques du conseil scolaire, et le rôle de l'administration, qui doit mettre ces politiques en œuvre et gérer les opérations du conseil scolaire.

Le modèle de gouvernance du conseil scolaire est efficace grâce à des politiques clairement documentées sur le rôle, le style de gouvernance et le code de conduite des conseillères et des conseillers scolaires, ainsi que sur l'autorité et les limites de la directrice de l'éducation.

La politique de gouvernance du conseil scolaire met l'accent sur la nécessité d'une vision ouverte sur l'extérieur, la diversité des points de vue, le leadership stratégique et la prise de décisions collectives. La politique souligne la distinction claire entre les rôles des conseillères et conseillers scolaires et ceux de la directrice de l'éducation, précisant que les conseillères et conseillers se concentrent sur les politiques et les résultats à long terme plutôt que sur les moyens administratifs d'y parvenir.

Le code de conduite des conseillères et des conseillers scolaire stipule que ceux-ci doivent éviter les conflits d'intérêts tout en assumant leurs responsabilités financières envers le public. Le code présente également les limites principales de l'autorité des conseillères et des conseillers. Par exemple, la politique du conseil scolaire sur les relations avec les médias stipule que la présidente ou le président et la directrice de l'éducation sont les deux seules personnes autorisées à parler au nom du conseil scolaire.

Le modèle de gouvernance du conseil scolaire comprend quatre politiques sur les relations de travail entre les conseillères et conseillers scolaires et la directrice de l'éducation. Le modèle présente le rôle de la directrice de l'éducation, le processus d'établissement de sa rémunération et de ses avantages sociaux, la délégation de pouvoirs des conseillères et conseillers scolaires à la directrice de l'éducation et le processus de surveillance de la performance de celle-ci par les conseillères et conseillers scolaires. Les politiques au sujet du rôle de la directrice de l'éducation et de la délégation de pouvoir font partie intégrante du modèle de gouvernance du conseil scolaire.

Les politiques du conseil scolaire sont soutenues par les guides de gestion administrative qui documentent les procédures à suivre pour mettre en place les politiques du conseil scolaire. Les modifications apportées aux politiques doivent être approuvées par les conseillères et conseillers scolaires alors que les modifications apportées aux guides de gestion administrative doivent être approuvées par le conseil d'administration. Les politiques du conseil scolaire et les guides de gestion administrative sont mis à jour régulièrement, selon un horaire préétabli. La plupart des guides de gestion administrative sont affichés dans l'intranet du conseil scolaire, et les politiques sont affichées principalement sur le site Web du conseil scolaire.

Bien que les rôles soient clairement documentés, le conseil scolaire n'offre pas de formation officielle aux conseillères et aux conseillers scolaires pour les aider dans le cadre de leurs fonctions. Toutefois, le conseil scolaire considère qu'assister à des conférences, à des séminaires et à des ateliers constitue un moyen de perfectionnement professionnel, et il finance annuellement la participation des conseillères et des conseillers scolaires à ces activités et à des rencontres pertinentes. Chaque année, en février et en août, le conseil scolaire présente un rapport aux conseillères et aux conseillers scolaires, détaillant la liste des activités de

perfectionnement professionnel auxquelles ils ont participé ainsi que les dépenses réclamées à chaque occasion.

Le conseil scolaire reconnaît que l'établissement de comités est un processus efficace pour déterminer les enjeux et les étudier minutieusement. Il existe actuellement 13 comités en place au sein du conseil scolaire : quatre comités législatifs (y compris le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté et le Comité sur l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire), cinq comités de négociation salariale (pour chacune des unités de négociation et pour le personnel non syndiqué), un comité spécial sur la participation des parents au niveau régional et trois comités permanents (y compris un comité sur les politiques et les règlements). Les conseillères et conseillers scolaires n'ont jamais eu de comité de vérification et ont dissout leur comité financier.

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

La directrice de l'éducation cherche à doter le conseil scolaire des capacités à entreprendre une planification stratégique pluriannuelle, ce qui n'avait jamais été une priorité. L'an dernier, la directrice a embauché un facilitateur afin qu'il travaille avec les conseillères et conseillers scolaires à élaborer un énoncé de mission et de vision qui fournirait un contexte pour la planification stratégique future. De plus, la directrice a l'intention de tenir une séance de planification stratégique au début 2009 à laquelle participeraient les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le conseil d'administration, dans le but d'élaborer un plan stratégique quinquennal.

En l'absence d'un plan stratégique pluriannuel, le conseil scolaire a élaboré des priorités du système pour l'année 2008-2009. Ces priorités, établies par le conseil d'administration au cours d'une période de réflexion de deux jours, constituent la première étape d'un plan stratégique pluriannuel. Avant cette période de réflexion, le conseil d'administration avait établi, en collaboration avec le personnel, des objectifs par service. De ces objectifs, 55 priorités ont été dégagées. Après la période de réflexion, les priorités du système ont été présentées aux directrices et aux directeurs d'école et aux conseillères et aux conseillers scolaires. Le conseil d'administration a l'intention de présenter ses conclusions quant au rendement du conseil scolaire par rapport à ses priorités aux conseillères et aux conseillers scolaires au début de 2009.

Les priorités du conseil scolaire ne sont pas harmonisées avec l'énoncé de mission et de vision. Il serait possible d'améliorer l'harmonisation des priorités du système et l'énoncé de mission et de vision. De plus, les priorités du système du conseil scolaire ne sont pas soutenues par des responsabilités, des mesures de rendement ou des échéanciers clairs. Toutefois, l'existence d'un plan du système fournit une base à partir de laquelle le conseil scolaire pourrait bientôt établir un plan stratégique pluriannuel.

Chaque année, le conseil scolaire rédige un plan d'amélioration du conseil scolaire pour ses services scolaires. Le plan d'amélioration a été élaboré après une analyse approfondie des écarts entre les données et des besoins du système. Les écarts entre les données sont fondés sur les résultats des derniers tests de l'OQRE. Le plan d'amélioration du conseil scolaire a été élaboré en consultation avec une équipe de directrices et directeurs d'école et cerne trois objectifs distincts pour ses paliers élémentaires et secondaires.

Les objectifs du palier élémentaire sont basés uniquement sur le rendement actuel des élèves du conseil scolaire aux tests de l'OQRE. Les objectifs du palier élémentaire sont les suivants :

1. Accroître le rendement moyen en lecture de 10 % (pour atteindre 67 %) au cycle élémentaire et maintenir le rendement moyen en lecture à 75 % au cycle moyen.
2. Accroître le rendement moyen en écriture de 10 % (pour atteindre 68 %) au cycle élémentaire et accroître le rendement moyen en écriture de 6 % (pour atteindre 75 %) au cycle moyen.
3. Accroître le rendement moyen en mathématiques de 10 % au cycle élémentaire (pour atteindre 71 %) et au cycle moyen (pour atteindre 70 %).

Les objectifs du palier secondaire sont basés sur une combinaison de rendement dans les cours et de résultats aux tests de l'OQRE. Les objectifs du palier secondaire sont les suivants :

1. Accroître le rendement moyen en littératie en anglais et dans les cours de langues de 5 %.
2. Accroître tous les résultats aux tests de l'OQRE de 5 %.
3. Accroître l'obtention de crédits des élèves de 5 %.

Ces objectifs sont soutenus par des stratégies de mise en œuvre fondées sur la recherche, qui établissent les ressources nécessaires, les responsabilités, les échéanciers et les indicateurs de réussite. Il s'agit d'une bonne méthode de planification, puisqu'elle permet à la directrice de l'éducation, aux surintendantes et aux surintendants et à tous les autres membres de personnel du conseil scolaire de conjuguer leurs efforts pour atteindre les résultats attendus.

Le plan d'amélioration du conseil scolaire est soutenu par les plans d'amélioration des écoles, qui ont été élaborés par les directrices et directeurs d'école lors d'une période de réflexion de deux jours. Les plans d'amélioration des écoles cernent des objectifs et des priorités pour chaque école, mais ne comprennent pas d'échéanciers et n'attribuent

pas de responsabilités. Pour améliorer l'efficacité et l'obligation de rendre des comptes en lien avec les plans d'amélioration des écoles, ces plans devraient comprendre des objectifs propres à chaque école ainsi que des activités, du soutien, des ressources, des responsables désignés, des échéanciers et des mesures provisoires.

Le plan d'amélioration du conseil scolaire ne comprend pas de plans pour des fonctions opérationnelles non scolaires, comme les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Le conseil scolaire devrait éventuellement consolider les plans liés aux fonctions opérationnelles dans le plan d'amélioration du conseil scolaire.

### **Processus de prise de décision**

Le modèle de gouvernance du conseil scolaire est appuyé par une relation de travail empreinte de collaboration et de transparence entre la directrice de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires. Cette bonne entente favorise la communication ouverte et contribue à rendre l'élaboration des ordres du jour et le processus de prise de décision plus efficaces.

Le conseil scolaire a un comité exécutif composé de la présidente ou du président et de la vice-présidente ou du vice-président des conseillères et conseillers scolaires et de la directrice de l'éducation. Le comité se rencontre tous les mois avant les rencontres des conseillères et conseillers scolaires. Puisqu'il y a seulement un petit nombre de conseillères et de conseillers scolaires et que ceux-ci se rencontrent souvent de manière informelle, ces rencontres préalables leur offrent du temps de réflexion et les tiennent informés. La présidente ou le président et la vice-présidente ou le vice-président informent généralement les conseillères et conseillers scolaires des points à l'ordre du jour afin qu'ils puissent en discuter et en débattre avant que ces points ne soient officiellement présentés aux rencontres. Cette façon de faire contribue aussi à assurer le déroulement efficace des réunions du conseil scolaire et un ordre du jour couvrant les priorités clés du conseil scolaire.

Le conseil scolaire s'est doté de règlements administratifs qui définissent le moment auquel les ordres du jour doivent être envoyés aux conseillères et aux conseillers scolaires et qui comprend une méthode de présentation des points à aborder ainsi qu'un modèle d'ordre du jour. Les points à l'ordre du jour des rencontres du conseil scolaire sont décidés et révisés par le conseil exécutif au cours de la semaine précédant les rencontres des conseillères et des conseillers scolaires. Les ordres du jour sont remis aux conseillères et aux conseillers 24 heures avant la rencontre.

Les conseillères et les conseillers scolaires se rencontrent tous les mois. Ces rencontres comprennent des séances à huis clos qui abordent des sujets confidentiels liés aux biens ou aux employés. Des rencontres extraordinaires peuvent être prévues à la discrétion de la présidente ou du président, par une résolution des conseillères et des

conseillers scolaires ou par une demande écrite faite par trois conseillères ou conseillers scolaires à la présidente ou au président.

Les règlements du conseil scolaire définissent le genre de questions qui devraient être abordées par les conseillères et conseillers scolaires, y compris :

- les lois qui touchent le conseil scolaire, ses conseillères et conseillers scolaires, son personnel, son organisation ou ses opérations;
- des modifications proposées ou nécessaires aux règlements;
- la formation de comités de négociation des salaires, l'établissement de directives pour ces comités, leur surveillance et la réception de leurs rapports;
- toute question qui traite de litige ou du budget du conseil scolaire.

Le processus de prise de décisions du conseil scolaire est soutenu par un processus de révision des politiques déterminant une date d'examen pour chacune des politiques du conseil scolaire. Cet horaire d'examen fait en sorte que les décisions stratégiques ne soient pas uniquement réactives. Néanmoins, les conseillères et conseillers scolaires peuvent également cerner des politiques qui seront examinées de manière ponctuelle. De cette façon, les politiques du conseil scolaire sont à jour et peuvent être consultées sur le site Web du conseil scolaire. Le comité des politiques et des règlements des conseillères et conseillers scolaires est responsable de l'examen des politiques.

Le conseil scolaire a élaboré des principes directeurs pour le processus d'élaboration de politiques. Le processus d'élaboration ou de révision de politiques pourrait inclure une approche de comité représentatif. Un tel comité serait formé de personnes les plus directement touchées par la politique. L'élaboration ou l'examen d'une politique comprend un volet de recherche qui examine les modèles alternatifs, les directives du ministère et d'autres sources externes. Les lignes directrices de la politique recommandent également la consultation d'intervenants et, s'il y a lieu, une validation juridique dans le cadre du processus d'examen ou d'élaboration de la politique.

La première étape du processus d'examen ou d'élaboration de politiques est une discussion au niveau du conseil d'administration. Les questions relatives à la politique sont ensuite examinées par le comité des politiques et des règlements, puis approuvées par le conseil scolaire.

Les guides de gestion administrative fournissent des documents de soutien aux politiques du conseil scolaire et aux directives du ministère. Ils sont utilisés principalement par l'administration de l'école et les employés administratifs du conseil scolaire. Le conseil scolaire possède une procédure expliquant l'élaboration de nouveaux guides de gestion administrative et l'examen des guides en place.

Un guide de gestion administrative est élaboré à l'échelle des services selon un modèle de guide de gestion administrative. Le guide est ensuite révisé et approuvé par la surintendante ou le surintendant concerné. Le guide de gestion administrative est alors présenté au conseil d'administration aux fins de révision, de modification et d'approbation. Le guide de gestion administrative approuvé est ensuite affiché dans l'intranet du conseil scolaire pour être utilisé par le personnel.

### **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

L'organisation de l'équipe administrative du conseil scolaire est bien définie. Le fonctionnement du conseil scolaire est géré par la directrice de l'éducation, les trois surintendantes et surintendants des écoles et le surintendant des affaires et des finances. Le portefeuille du surintendant des affaires et des finances comprend la gestion des installations et les finances.

Les trois surintendantes et surintendants des écoles ont des portefeuilles distincts. Par exemple, en plus du portefeuille des écoles secondaires et de l'éducation aux adultes, la surintendante de l'initiative Itinéraires favorisant la réussite et des écoles est responsable du service de gestion de l'information. De la même manière, le surintendant des relations avec le personnel et des écoles est responsable du service des ressources humaines, en plus d'un portefeuille des écoles élémentaires. Finalement, la surintendante des programmes de formation générale et des écoles est responsable d'un portefeuille des écoles élémentaires. De manière générale, le conseil scolaire a élaboré des descriptions de postes à jour pour la directrice de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires, et a affiché sur son site Web les noms des personnes qui occupent ces postes ainsi que leurs domaines de responsabilités.

Le conseil scolaire n'a pas établi de plan de relève officiel pour ses postes de leadership clés (comme ceux des surintendantes et surintendants), mais procède à une planification de la relève non officielle pour ses postes de direction. Par exemple, en raison de la retraite imminente de l'actuel directeur des Services financiers, le conseil scolaire a embauché un nouvel employé qui commencera à travailler avant le départ à la retraite du directeur en poste.

Le conseil scolaire bénéficierait de l'élaboration d'un plan de relève officiel qui faciliterait la transition lors de départs causés par des retraites et des démissions dans les postes clés de direction. Cela est particulièrement valide pour ce conseil scolaire en raison du roulement du personnel au niveau de la direction au cours des dernières années. Le personnel du conseil scolaire note qu'il y a eu cinq directrices et directeurs et trois surintendantes et surintendants des affaires et des finances au cours des 10 dernières années.

## Participation des intervenants

Le conseil scolaire sollicite activement la mobilisation des intervenants. Cette attitude est manifeste dans les priorités du système, qui considèrent « les relations positives et la communication efficace » comme un de ses thèmes principaux. Le conseil scolaire utilise trois techniques pour approcher les intervenants :

1. Le conseil scolaire est doté d'un comité régional de participation des parents composé d'une représentante ou d'un représentant des parents pour chacune des écoles élémentaires et secondaires du conseil scolaire. Le comité comprend également une conseillère ou un conseiller scolaire, une directrice ou un directeur d'école et la directrice de l'éducation. Ce comité a pour but de partager les renseignements et d'encourager les commentaires au sujet des initiatives du conseil scolaire.
2. Le conseil scolaire a nommé un employé responsable des communications, qui prépare un bulletin trois fois par années, rédige des communiqués de presse sur les principaux développements et coordonne le rapport annuel de la directrice de l'éducation.
3. Le conseil scolaire a récemment embauché un coordonnateur à la liaison afin d'assurer l'efficacité de la communication bilatérale entre tous les intervenants, en faisant la liaison avec le ministère, le gouvernement fédéral, des organismes communautaires et les écoles.

De plus, la directrice de l'éducation rencontre tous les mois les directrices et directeurs des trois conseils scolaires coïncidents de la région : le Rainbow District School Board, le Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario et le Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario.

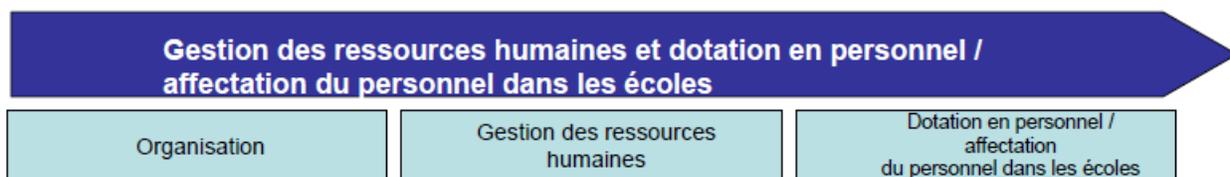
## Recommandations :

- Les conseillères et conseillers scolaires, en collaboration avec la directrice de l'éducation, devraient élaborer un plan stratégique pluriannuel qui définit les principaux objectifs, échéanciers et mesures de rendement pour l'ensemble du système. Ce document pourrait fournir un cadre très important permettant au conseil scolaire d'établir un plan d'amélioration annuel, établissant ainsi un contexte de planification pour les écoles et les services et permettant à la directrice de l'éducation de faire état de l'atteinte de certains résultats.
- Le conseil scolaire devrait élargir la portée du plan d'amélioration du conseil scolaire afin de couvrir tous les aspects du fonctionnement du conseil scolaire, y compris les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Ce plan devrait déterminer les initiatives de l'année qui

contribueraient à l'atteinte des objectifs à plus long terme et démontreraient l'harmonisation des services non scolaires.

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève officiel pour gérer les départs du personnel clé.

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



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

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

#### 3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des ressources humaines a élaboré une ébauche de plan annuel pour l'année 2008-2009 qui comprend des questions, des mesures à prendre, des responsables désignés et des échéanciers. Les objectifs dont il est question dans l'ébauche du plan du service appuient les priorités du système de la manière suivante :

- *Enseignement exemplaire et évaluation pour assurer la réussite des élèves* – Le plan appuie cette priorité par l'entremise de six activités, dont l'élaboration d'un manuel d'aide à l'éducation.
- *Harmonisation et adaptation aux lois, aux politiques et aux directives gouvernementales* – Le plan cerne trois activités de soutien pour cette priorité, dont le lancement d'une trousse sur la protection des renseignements personnels et la gestion de l'information.
- *Relations positives et communication efficace* – Le plan comprend cinq mesures de soutien, dont l'élaboration d'une stratégie de communication pour les guides de gestion administrative sur la santé et le mieux-être.
- *Technologie à tous les échelons de l'organisation* – Le plan appuie cette priorité en comprenant quatre activités données, dont l'amélioration du système logiciel de la paie et des RH.

Plusieurs des activités présentées dans l'ébauche du plan des RH ne sont pas accompagnées de mesures de rendement claires. La direction devrait donc élaborer un plan des RH officiel comprenant des mesures de rendement pour toutes les activités stratégiques et s'assurer que ce plan s'harmonise aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire.

### **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Le service des RH du conseil scolaire effectue toutes les tâches habituelles des RH, y compris le recrutement, la gestion des présences et les relations de travail. Le service des RH relève du surintendant des relations avec le personnel par l'entremise de la directrice du Service des ressources humaines. La directrice des RH est responsable de tâches telles que la vérification des antécédents criminels et la gestion des avantages sociaux. D'autres tâches, telles que l'affectation du personnel et les évaluations de rendement du personnel scolaire, font l'objet d'une surveillance par la surintendante ou le surintendant scolaire responsable des familles d'écoles. La fonction de paie relève du directeur des Services financiers.

Le personnel du service a des titres professionnels appropriés. La directrice des RH possède le titre de conseillère en ressources humaines agréée. De la même manière, le personnel des RH possède les qualifications correspondant à leur titre et à leurs responsabilités, dont le coordonnateur du mieux-être et des compétences, qui est un professionnel en gestion de dossiers d'invalidité.

Le service des RH a terminé la révision de toutes ses descriptions de postes afin de s'assurer que celles-ci sont exactes et à jour, ce qui clarifie les rôles et responsabilités des membres du personnel et de la direction du service.

## Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est chargé de la surveillance et de la communication des politiques et des guides de gestion administrative des RH, y compris des politiques de base en matière de vérification des références et des antécédents du personnel nouvellement embauché, de recrutement, de l'embauche et des promotions ainsi que de l'évaluation du rendement du personnel enseignant. Une formation sur les politiques des RH est fournie sur demande. Les nouvelles politiques sont transmises au personnel par l'entremise de bulletins et sont mises à la disponibilité des employés du conseil scolaire dans l'intranet et dans le site Web. Le Service pourrait accroître la sensibilisation concernant les politiques en offrant régulièrement des séances de formation et d'éducation.

Le Service surveille le respect de ses politiques au cas par cas, se fiant à des renseignements descriptifs et aux plaintes qu'il reçoit.

### Recommandation :

- Le Service des RH devrait élaborer un plan annuel qui s'harmonise avec les objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan du Service devrait établir des objectifs et des échéanciers et attribuer des responsabilités pour les activités principales du Service des RH. La direction pourrait ainsi effectuer le suivi du progrès des priorités et des objectifs définis et produire des rapports sur cette progression tout au long de l'année.

## 3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des RH et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas

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

### Recrutement du personnel

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

### Relations de travail

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

### Processus d'évaluation du rendement des employés

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

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

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	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
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 de personnel

La politique du conseil scolaire sur le recrutement, l'embauche, les promotions et les renvois du personnel scolaire a été révisée pour la dernière fois en 2008. Selon la politique, la directrice ou le directeur doit s'assurer que l'embauche et les promotions respectent le cadre des lignes directrices et des procédures opérationnelles. Le principal critère de la ligne directrice mentionnée par la politique est la nécessité de

s'assurer que les enseignantes et enseignants recrutés possèdent les attestations et les qualifications requises, une fiche de référence sur la foi et une éducation religieuse.

Les candidates et candidats aux postes de directrice ou directeur d'école, de directrice adjointe ou directeur adjoint et d'agente ou d'agent de supervision sont choisis par une équipe d'entrevue qui comprend des conseillères et des conseillers scolaires. La sélection est effectuée en tenant compte des attestations nécessaires et des qualifications requises par le ministère de l'Éducation et l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, de la fiche de référence sur la foi et de l'éducation religieuse.

La politique du conseil scolaire exige que les conseillères et conseillers scolaires approuvent le renvoi d'une enseignante ou d'un enseignant du niveau élémentaire ou secondaire, d'une directrice adjointe ou d'un directeur adjoint, d'une directrice ou d'un directeur ou d'une agente ou d'un agent de supervision. De plus, le conseil scolaire possède un guide de gestion administrative sur la nomination de directrices ou de directeurs d'école et de directrices adjointes ou de directeurs adjoints ainsi que sur l'embauche de membres de la famille.

Au conseil scolaire, le recrutement est un processus annuel continu. Chaque année, en janvier, le personnel du conseil scolaire participe à des salons de l'emploi en éducation à l'Université Nipissing et à l'Université Laurentienne. Les méthodes de recrutement du conseil scolaire ont permis de découvrir plus de candidats qualifiés que nécessaire dans le programme régulier. Néanmoins, le personnel des RH croit que le processus de recrutement pourrait être amélioré si le conseil scolaire prenait part à des salons de l'emploi dans d'autres universités.

Le conseil scolaire établit des listes annuelles A et B d'enseignantes et d'enseignants suppléants. La liste A illustre le fait que le conseil scolaire tente d'avoir suffisamment d'enseignantes et d'enseignants suppléants pour les programmes spécialisés tels que le français langue-seconde, les mathématiques, les sciences et les études technologiques du secondaire. La liste A est limitée à 100 personnes. La liste B est illimitée. Toutes les enseignantes et tous les enseignants suppléants qui ne sont pas dans la liste A appartiennent donc à la liste B. Lors d'une embauche pour un poste permanent, une enseignante ou un enseignant suppléant figurant sur la liste A se voit offrir un poste avant une enseignante ou un enseignant figurant sur la liste B, lorsque leurs qualifications, leurs évaluations du rendement et les recommandations de leur directrice ou directeur d'école sont équivalentes.

Toutes les nouvelles personnes embauchées à titre de suppléantes ou de suppléants reçoivent une trousse de renseignements qui comprend leur convention collective et les coordonnées des représentants de l'école. Les nouvelles personnes embauchées prennent également part à une séance d'orientation individuelle avec le personnel des

RH au sujet des procédures d'embauche pour les postes permanents ou à long terme. De plus, le conseil scolaire tient une journée d'orientation pour les enseignantes et enseignants suppléants lors de la première journée de perfectionnement professionnel de l'année scolaire.

Une fois qu'une enseignante ou un enseignant est embauché pour un poste permanent d'enseignement au niveau élémentaire ou secondaire, elle ou il rencontre un représentant des RH pour recevoir des renseignements sur la convention collective appropriée et remplir les formulaires de prestations. Le conseil scolaire offre également une séance d'accueil au nouveau personnel enseignant dans le cadre de son Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE).

### **Relations de travail**

Les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que les cadres supérieurs du conseil scolaire prennent part aux négociations de la convention collective. Au moment de l'examen, les conseillères et conseillers scolaires et la direction avaient conclu des accords préliminaires avec les agents négociateurs représentant toutes les conventions collectives. Le conseil scolaire a quatre conventions collectives différentes avec ses groupes d'employés :

1. le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), représentant le groupe d'entretien et de conciergerie;
2. l'unité de négociation du palier élémentaire de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens, représentant les enseignantes et enseignants du palier élémentaire;
3. l'unité de négociation du palier secondaire de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens, représentant les enseignantes et enseignants du palier secondaire;
4. l'unité de négociation des suppléantes et suppléants de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens, représentant l'ensemble des enseignantes et enseignants suppléants.

Le personnel des RH note qu'au sein du conseil scolaire, les relations de travail sont positives et saines. Le conseil scolaire possède un comité syndical-patronal pour son unité de négociation du SCFP. Le comité syndical patronal se rencontre tous les deux mois. Le personnel du conseil scolaire a l'intention de mettre en place des comités syndicaux-patronaux pour les autres unités de négociation au début de 2009.

Le conseil scolaire possède une politique qui régit le processus de grief ayant été révisée pour la dernière fois en 2006. La politique complète certains détails du

processus de grief décrit dans les conventions collectives. Les conventions collectives du conseil scolaire font état des échéanciers et des personnes désignées. La politique du conseil scolaire sur les procédures de présentation de griefs et d'appels de décision assure une approche cohérente, organisée et juste des griefs et des appels dans l'ensemble du conseil scolaire. Selon la politique, tous les griefs et les appels sont entendus à huis clos. La politique indique également que la représentante syndicale ou le représentant syndical concerné doit présenter le grief ou l'appel aux conseillères et aux conseillers scolaires en ayant la documentation et la justification nécessaires. De la même manière, le personnel des RH présente la version des faits du conseil scolaire aux conseillères et aux conseillers scolaires en ayant la documentation et la justification nécessaires.

La présidente ou le président des conseillères et conseillers scolaires reçoit les questions de clarification des conseillères et conseillers, de l'administration et des représentantes et représentants syndicaux. Les conseillères et conseillers scolaires délibèrent sur le sujet et rendent une décision afin de refuser ou de soutenir le grief. Le personnel administratif désigné dans la convention collective fait parvenir par écrit la décision aux conseillères et aux conseillers scolaires, en respectant les échéanciers mentionnés dans la convention collective appropriée.

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

La politique du conseil scolaire sur le rendement et la discipline progressive a été révisée pour la dernière fois en 2008. Le conseil scolaire a élaboré deux guides de gestion administrative et huit formulaires d'évaluation du rendement pour les enseignantes et enseignants, les enseignantes et enseignants suppléants, les directrices et directeurs d'école, les directrices adjointes et directeurs adjoints, ainsi que pour les autres employés. Le Service des RH tient un horaire des évaluations à faire et en informe le personnel de supervision à l'avance.

En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé « Appuyer l'excellence dans l'enseignement », le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Les enseignantes et enseignants nouvellement en poste sont évalués durant la première et la deuxième année, selon le PIPNPE.

Le conseil scolaire a tenté d'utiliser un cycle d'évaluation semblable pour son personnel non enseignant. De la même manière, le personnel représenté par le SFPC est soumis à deux évaluations du rendement au cours de ses deux premières années, et à une évaluation quinquennale par la suite. De la même manière, le personnel non enseignant qui n'est pas syndiqué (y compris les directrices et directeurs d'école, les directrices adjointes et directeurs adjoints, ainsi que les surintendantes et surintendants) est évalué chaque année au cours de ses quatre premières années de travail au sein du

conseil scolaire, et à tous les cinq ans par la suite. Toutes les évaluations du rendement sont signées par la surintendante ou le surintendant responsable.

Les directrices et directeurs d'école sont évalués afin que l'on s'assure que les écoles sont gérées selon la *Loi sur l'éducation*, les règlements du ministère et les politiques du conseil scolaire. Les domaines d'évaluation pour les directrices et les directeurs d'école comprennent :

- l'élaboration et la mise en œuvre du curriculum;
- des séances sur place, selon les priorités établies dans les plans d'amélioration des écoles;
- les salles de classe du personnel enseignant : horaires et justifications;
- le budget et l'inventaire de l'école.

Le conseil scolaire convient que surveiller le rendement de la direction s'apparente à surveiller le rendement organisationnel par rapport aux politiques du conseil scolaire sur les résultats attendus. Les conseillères et conseillers scolaires évaluent le rendement de la directrice ou du directeur d'école afin de déterminer dans quelle mesure les objectifs et les buts du conseil sont atteints.

Une politique peut être évaluée d'une ou de plusieurs des trois manières suivantes :

- un rapport interne : document sur le respect de la conformité rédigé par la directrice de l'éducation et destiné aux conseillères et aux conseillers scolaires;
- un rapport externe : document sur le respect de la conformité rédigé par un vérificateur externe, un inspecteur ou un juge impartial qui est choisi par les conseillères et conseillers scolaires et qui relève directement d'eux;
- une inspection directe du conseil scolaire : document sur le respect de la conformité rédigé par un membre du conseil, un comité ou le conseil scolaire en entier. Il s'agit d'une inspection de documents, d'activités et de circonstances menée par le conseil scolaire et qui permet de vérifier la conformité à la politique selon un test de « personne prudente ».

Tel que décidé par les conseillères et conseillers scolaires, toute politique peut être surveillée de quelque manière que ce soit, à n'importe quel moment. Toutefois, les conseillères et conseillers scolaires communiquent régulièrement avec la directrice de l'éducation au sujet de leur rendement.

## Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Le programme de gestion des présences du conseil scolaire provient du conseil scolaire précédent, c'est-à-dire le Conseil des écoles séparées catholiques du district de Sudbury. C'est également de ce dernier que lui vient la pratique de n'appliquer le programme qu'auprès du groupe d'employés du SFCP. Le conseil scolaire devrait donc étendre son programme de gestion des présences à tous ses groupes d'employés.

Au cours des cinq dernières années, le conseil scolaire a révisé son programme de gestion des présences. Cette révision comprenait une analyse des besoins du programme. Toutefois, il est difficile de trouver du personnel qui soutiendra le programme. Plusieurs propositions ont été présentées dans le cadre du processus budgétaire de 2008-2009, y compris la création d'un poste d'agent de santé et de sécurité et de postes de personnel de bureau pour aider à la gestion des présences et des limitations fonctionnelles. Cependant, ces propositions ont été jugées non réalisables du point de vue financier.

Le conseil scolaire a élaboré un guide de gestion administrative sur l'assiduité des employés. Selon les procédures de gestion des présences, le personnel enseignant et les aides-enseignantes et aides-enseignants doivent signaler leur absence par l'entremise du Système informatisé de suppléance et d'assiduité (SEMS). Le système appelle des suppléantes et suppléants qui ont les qualifications nécessaires et garantit la conformité aux exigences des conventions collectives. Le reste du personnel fait part de ses absences par l'entremise d'un système distinct, et l'approbation des superviseurs appropriés est nécessaire. Ces absences sont importées dans le système logiciel des RH et du service de la paie chaque semaine.

Le concept de mieux-être est lié de près à l'assiduité. Le conseil scolaire définit le mieux-être comme « l'ensemble des attributs physiques, mentaux, spirituels et sociaux nécessaires pour relever avec succès les défis de santé et de fonctionnement<sup>1</sup> ». En mars 2008, le conseil scolaire a élaboré et mis en place une politique de mieux-être qui est soutenue par un guide de gestion administrative sur le mieux-être. La politique reconnaît que le personnel du conseil scolaire est la plus importante ressource de

---

<sup>1</sup> Politique sur le mieux-être du Sudbury Catholic District School Board, 2008

l'organisme et établit le besoin de soutenir les employés afin qu'ils atteignent et maintiennent des niveaux de mieux-être personnel optimaux.

Dans la même veine, le conseil scolaire a instauré un comité de mieux-être et créé un nouveau poste de coordonnateur au mieux-être et aux compétences pour mettre en place une stratégie de mieux-être. Qui plus est, le comité de mieux-être comprend des représentants syndicaux. Il s'agit d'une manière de promouvoir la communication et l'acceptation de la part des intervenants internes.

La stratégie actuelle de mieux-être du conseil scolaire est de mettre en place les initiatives suivantes :

1. mieux-être des employés;
2. gestion des limitations fonctionnelles des employés (professionnelles et non professionnelles);
3. soutien à la gestion des présences des employés.

Le comité de mieux-être et le coordonnateur au mieux-être ont reçu le mandat de s'appuyer sur les pratiques de gestion des limitations fonctionnelles introduites en 2007/2008 au sujet des limitations fonctionnelles non professionnelles de courte durée, en mettant l'accent sur la prévention des absences. Une des priorités du coordonnateur au mieux-être est d'améliorer les rapports d'absences en établissant des données de référence pour le conseil scolaire, ce qui soutiendra la capacité du conseil scolaire à comparer le succès de ses initiatives avec celui des autres conseils scolaires.

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

Le service des RH a mis en œuvre un système intégré de gestion de la paie et du personnel pour gérer les dossiers des employés. Il est prévu que ce système logiciel de données sur les RH et la paie soit mis à niveau en mars 2009.

La fonction de liste de paie appartient à la Direction des Services financiers et relève de du surintendant des affaires et des finances par l'entremise du directeur des Services financiers, ce qui assure une distinction entre les responsabilités du Service des RH et celles du Service de la paie. D'ailleurs, le personnel de la paie n'a pas accès au système des RH, ce qui établit une distinction des responsabilités au niveau du système. À la suite d'une embauche, le personnel de la paie envoie les documents papier aux RH, qui saisissent les dossiers des employés dans le système. De la même manière, les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie et les changements apportés aux avantages sociaux et aux autres avantages sont effectués seulement par des membres autorisés du personnel des RH.

Les paies sont déposées directement dans les comptes bancaires des employés au moyen du transfert électronique de fonds (TEF). De plus, tous les employés, sauf pour quelques groupes d'employés dont les remplaçantes et remplaçants et les superviseuses et superviseurs des repas, reçoivent un bordereau de paie électronique.

Un comité d'évaluation des employés évalue les postes nouvellement créés et révisé les postes existants lorsque le titulaire d'un poste en demande la révision. Dans une lettre d'entente, le conseil scolaire s'est engagé à terminer l'évaluation de tous les postes du SCFP d'ici août 2012. Le personnel du conseil scolaire fait remarquer qu'il n'y a pas de plan d'équité salariale en place pour le personnel du SCFP puisque le SCFP estime qu'il n'y a pas de problèmes d'équité salariale au sein du syndicat.

En 1999, le conseil scolaire a embauché KPMG pour élaborer un outil d'évaluation d'emplois afin de faciliter la classification des emplois des employés non syndiqués et d'élaborer un plan d'équité salariale pour ces employés. Toutefois, le plan n'a pas été révisé régulièrement. D'ici peu, le conseil scolaire lancera une demande de propositions pour un examen approfondi de la rémunération des employés non syndiqués, y compris une évaluation des emplois et un examen de l'équité salariale. La direction des RH devrait ensuite procéder à des examens réguliers du plan d'équité salariale du conseil scolaire.

Les qualifications du personnel enseignant dans les dossiers des employés sont automatiquement synchronisées avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario une fois par année. De plus, les enseignantes et les enseignants peuvent informer les RH de changements à leurs qualifications en leur fournissant un formulaire de réévaluation produit par le Conseil Ontarien d'Évaluation des Qualifications.

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

Le conseil scolaire offre un régime d'indemnités généreux à tous les employés permanents. Par exemple, le conseil scolaire rembourse 100 % des coûts payés pour des régimes d'assurance dentaire et des régimes d'assurance-maladie complémentaires. La direction embauche une consultante ou un consultant externe, qui participe au réexamen des processus administratifs des fournisseurs de prestations. La consultante ou le consultant procède également à l'analyse de l'utilisation des régimes et des tendances. Cette méthode soutient la capacité du conseil scolaire à maîtriser les coûts et à obtenir les modifications appropriées durant les négociations des frais avec le fournisseur. De plus, la consultante ou le consultant externe s'assure que tous les membres du personnel admissibles sont inscrits dans les dossiers des sociétés d'assurances.

La consultante ou le consultant externe représente 12 autres conseils scolaires et utilise les renseignements communs pour dégager les tendances et en recommander

l'utilisation aux conseils scolaires lorsque ceux-ci établissent les primes. Cette pratique a généralement mené à une réduction du coût des primes.

Le conseil scolaire forme actuellement des comités pour assurer la participation des employés aux améliorations au plan de prestations. Les comités réviseront aussi les mesures de limitations des coûts. De plus, le conseil scolaire examine la possibilité d'adopter des plans gérés uniquement par les services administratifs et effectuera une analyse de rentabilité afin de déterminer si cela réduirait les coûts.

Finalement, le système des RH achemine automatiquement les contributions des employés et des employeurs au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario, pour l'inscription exacte et au moment opportun de tous les employés admissibles.

### **Surveiller la satisfaction du personnel**

En octobre 2008, le conseil scolaire a publié les résultats d'un sondage sur le stress rempli par les employés au cours du printemps précédent. Il y a eu un taux de réponse de 65 % au sondage. Ce dernier a indiqué que 46 % des répondants ressentaient un niveau de stress supérieur à la moyenne. En contrepartie, 23 % des répondants affirmaient ressentir un niveau de stress inférieur à la moyenne, et 31 % un niveau de stress moyen. Ce sondage a également déterminé les plus grands facteurs de stress (le surplus de travail) ainsi que les meilleures mesures de réduction du stress (l'exercice).

De plus, la direction sonde périodiquement ses employés après chaque journée ou atelier de perfectionnement professionnel afin d'en mesurer l'efficacité, de favoriser l'amélioration continue et de recueillir des commentaires sur les sujets à aborder dans le futur. La direction devrait ensuite élaborer des plans officiels afin de mener des enquêtes périodiques auprès du personnel pour obtenir ses commentaires sur les priorités du conseil scolaire et ses impressions générales.

La direction ne procède pas à des entrevues de fin d'emploi officielles. Des pratiques telles que des sondages auprès du personnel et des entrevues de fin d'emploi pourraient fournir à la direction des observations utiles au perfectionnement professionnel du personnel et à l'élaboration de politiques qui peuvent influencer sur les relations futures avec les employés.

### **Recommandations :**

- Le Service des RH devrait continuer d'élaborer un programme complet de gestion des présences, y compris les politiques et procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. La direction aurait de ce fait une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité, ce qui

comprend le renforcement positif des employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.

- La direction devrait élaborer un plan officiel visant à mener des sondages périodiques auprès des employés, ce qui lui permettrait de communiquer avec le personnel et d'obtenir des renseignements concernant les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
- La direction devrait élaborer un plan officiel visant à mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues fourniraient des renseignements utiles à la politique des RH ainsi qu'à l'amélioration des processus et 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 possède des procédures qui régissent la détermination des besoins globaux en personnel et l'affectation de ce dernier. Ces procédures reposent sur les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, les exigences quant à la taille des classes, le temps de préparation et la conformité avec les conventions collectives. Toutefois, le processus annuel de dotation en personnel et d'affectation du personnel du conseil scolaire n'est pas entièrement documenté. Cela est dû au fait que plusieurs des étapes sont documentées dans les quatre conventions collectives du conseil scolaire et dans d'autres documents. De plus, le personnel exécute certaines étapes par habitude plutôt que par souci du processus. Il existe donc une occasion pour le conseil scolaire de documenter son processus de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans un manuel de procédures clair. Les rôles et responsabilités du personnel du conseil scolaire seraient ainsi clairement définis.

Les prévisions de l'effectif sont préparées par le directeur des Services financiers dès le début février. Ces prévisions pour les paliers de l'élémentaire et du secondaire font l'objet de discussions avec le surintendant des relations avec le personnel et le surintendant des affaires et des finances. Les prévisions finales sont utilisées pour remplir les feuilles de calcul de dotation du personnel enseignant au niveau élémentaire (avec Lotus) et secondaire (avec MS-Excel).

Le surintendant des relations avec le personnel, le personnel des RH et le directeur des Services financiers collaborent tout au long du processus d'embauche. Plusieurs scénarios sont produits, et la conformité avec l'effectif des classes au primaire est surveillée continuellement. Ces prévisions sont validées par les directrices et directeurs d'école, qui utilisent des données initiales d'inscription afin d'obtenir une prévision complète et chiffrée de l'effectif. En avril, les directrices et directeurs d'école fournissent l'information obtenue par les prévisions des écoles. À mesure que le budget est établi à partir des prévisions fournies par les écoles, toute variation significative de l'effectif prévu est prise en compte.

Les prévisions de l'effectif sont également utilisées pour prendre des décisions de dotation liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations, puisque la formule de dotation basée sur l'effectif fait partie de la convention collective du SFCP. Les données sur l'effectif ainsi que les renseignements sur la dotation sont incorporés au processus de préparation du budget annuel.

### **Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel**

Les niveaux de dotation en personnel sont constamment surveillés par le bureau central du conseil scolaire, en collaboration avec les administratrices et les administrateurs des écoles. Puisque le conseil scolaire utilise un modèle d'embauche central, les décisions en matière de dotation sont prises au niveau du conseil scolaire par l'entremise de l'administration principale. Une feuille de calcul à jour de l'affectation du personnel, des calculs de la moyenne du nombre d'élèves par classe et des étudiants équivalent plein temps (ÉPT) est conservée pour chaque école.

Le surintendant des relations avec le personnel participe directement au recrutement du personnel enseignant. Les autres surintendantes et surintendants sont responsables du recrutement pour les postes non scolaires liés à leurs portefeuilles respectifs. Pour ce qui est du personnel faisant partie de l'unité de négociation du SFCP, le directeur du Service de gestion des installations est responsable du recrutement du personnel de conciergerie, d'entretien et d'entrepôts. Les offres d'emplois sont approuvées par une surintendante ou un surintendant, à l'exception des offres SFCP qui sont approuvées par le directeur du Service de gestion des installations.

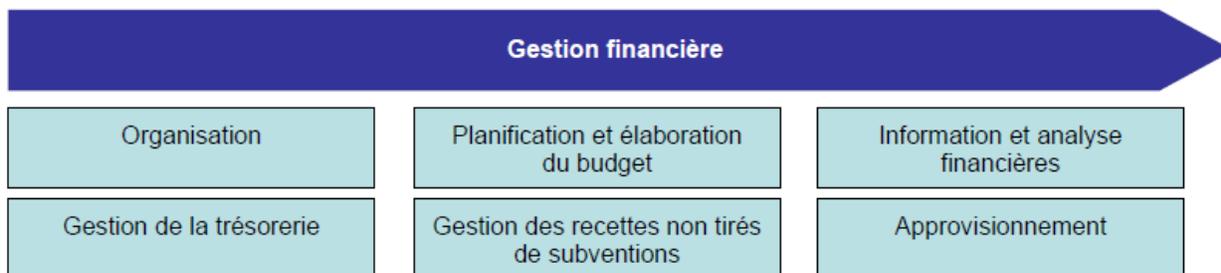
La direction fait régulièrement le suivi de l'affectation du personnel prévue et réelle. La collaboration constante entre le Service des RH et la Direction des services financiers

permet d'assurer que les données réelles tiennent compte des résultats financiers. Le grand livre et les rapports financiers sont utilisés pour surveiller l'utilisation des ressources. Les rapports produits chaque mois montrent des écarts entre les montants actuels et les montants prévus au budget. Un numéro de compte différent est utilisé pour le personnel suppléant dans le grand livre. La direction examine les rapports financiers pour s'assurer que les coûts respectent le budget.

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

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

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil scolaire assure une utilisation efficiente et efficace des ressources fiscales. La gestion financière permet de faire en sorte que le budget annuel soit établi dans les limites des fonds affectés par le ministère et soit conforme aux objectifs en matière de rendement des élèves. Elle permet aussi de faire en sorte que les politiques et modalités financières appropriées soient en place pour gérer ces ressources.

Les processus financiers et opérationnels connexes contribuent à un niveau approprié de transparence dans l'affectation du budget aux divers services et l'utilisation qu'ils en font. Ils permettent également de faire en sorte que la présentation des résultats aux conseillères et conseillers scolaires et autres intervenants s'intéressant au conseil scolaire illustre les buts et priorités approuvés relativement au rendement des élèves.

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

### 4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

## **Élaboration et présentation des buts et priorités annuels**

Le Service des affaires et des finances du conseil scolaire comprend à la fois la Direction des services financiers et le Service de gestion des installations. En l'absence d'un plan d'amélioration du conseil scolaire qui traite des opérations non scolaires du conseil scolaire, le Service des affaires et des finances n'a pas élaboré de plan annuel comprenant des questions à examiner, des mesures à prendre, des responsables désignés et des échéanciers. Toutefois, le service a déterminé trois objectifs pour 20082009 :

1. élaborer des recommandations pour la durabilité budgétaire dans un contexte de diminution de l'effectif;
2. élaborer un format de rapport budgétaire pour chaque domaine de responsabilités des surintendantes et surintendants;
3. élaborer un plan d'immobilisations quinquennal précisant les exigences du système et exposant des propositions pour répondre à ces besoins.

À son tour, la Direction des services financiers a déterminé six objectifs :

1. modifier les centres de coûts du système de gestion financière en fonction de la structure actuelle du conseil scolaire;
2. examiner le format du rapport provisoire sur les écarts fourni par le conseil scolaire;
3. mettre en place la mise à niveau du système intégré de gestion de la paie et du personnel;
4. gérer les affaires financières du conseil scolaire;
5. mettre en place une comptabilité d'exercice complète;
6. atteindre à la fois les nouvelles exigences et celles déjà existantes du Système d'information scolaire de l'Ontario (SISOn) du ministère pour 2008-2009.

Les objectifs de la Direction des services financiers ne correspondent pas aux objectifs globaux du Service des affaires et des finances. De plus, les objectifs de la Direction des services financiers ne sont pas soutenus par des responsabilités, des mesures de rendement ou des échéanciers clairs. Toutefois, l'existence d'objectifs fournit une base à partir de laquelle la Direction pourrait établir un plan dans l'avenir.

## **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

La Direction des services financiers relève du surintendant des affaires et des finances par l'entremise du directeur des Services financiers. Le directeur supervise les services financiers, les approvisionnements, les dettes, les comptes créditeurs et les paies. L'unité de la paie est dirigée par une superviseuse ou un superviseur qui relève de du directeur. Le personnel des services financiers, des approvisionnements et des dettes relève directement du directeur des Services financiers.

Le personnel de la Direction des services financiers possède les titres financiers appropriés et l'expérience pertinente lui permettant de remplir ses tâches. Le directeur qui s'apprête à prendre sa retraite est un comptable en management accrédité et la personne qui le remplacera possède une maîtrise en administration des affaires. De plus, la direction comprend un poste d'analyste financier qui est présentement occupé par un comptable général accrédité. Un organigramme à jour du service fournit un aperçu des rôles et responsabilités du personnel de la Direction.

## **Surveillance et communication des politiques**

La Direction des services financiers possède un ensemble de politiques et de guides de gestion administrative touchant tous des aspects de la gestion financière, y compris l'établissement de budgets et de prévisions, l'approvisionnement et l'utilisation des cartes de crédit. Ces politiques et guides de gestion administrative sont affichés sur le site Web du conseil scolaire et dans l'intranet. Ces politiques sont révisées dans le cadre du cycle d'examen des politiques du conseil scolaire. La gestion de la Direction des services financiers a amorcé, de sa propre initiative, la révision des guides de gestion administrative liés aux finances afin de s'assurer qu'ils sont à jour. La révision de la politique d'approvisionnement est également prévue pour très bientôt.

La Direction des services financiers ne fournit pas de séances de formation officielles afin de s'assurer que le personnel du conseil scolaire soit au courant des politiques et des procédures financières. Toutefois, la direction offre sur demande des séances de formation et de renseignements destinées au personnel des écoles. Ces formations portent sur les politiques d'approvisionnement du conseil scolaire. Les changements apportés aux guides de gestion administrative sont communiqués au personnel ou aux services concernés de vive voix, par l'entremise de courriels ou par le Service des RH. La Direction des services financiers pourrait offrir régulièrement des séances de formation sur la politique afin d'y sensibiliser le personnel.

Finalement, la Direction des services financiers surveille continuellement le respect de ses principales politiques, surtout dans les domaines de l'approvisionnement et de la comptabilité. Le respect des politiques est maintenu grâce à une combinaison de révisions et d'approbations manuelles. Par exemple, le directeur des Services financiers

réviser manuellement toutes les demandes et les approuve avant que les commandes d'achat soient faites.

### Recommandation :

- Le Service des affaires et des finances devrait élaborer un plan qui s'harmonise aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan du Service devrait établir des objectifs et des échéanciers et attribuer des responsabilités pour les principales activités de la Direction des services financiers. Cela permettrait à la direction d'effectuer le suivi du progrès des priorités et des objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression tout au long de l'année.

## 4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

### Processus d'élaboration du budget annuel

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

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
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 (au niveau des écoles et du conseil) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette approche appuie l'élaboration du plan de dotation et du budget annuel.	Oui

### Identification des risques et stratégies d'atténuation

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

### Processus d'élaboration du budget annuel

La planification budgétaire du conseil scolaire débute par la transmission des échéanciers principaux au personnel du conseil scolaire et aux conseillères et conseillers scolaires. Ce processus comprend des interventions de la part d'intervenants principaux, comme les directrices et les directeurs d'école. Toutefois, il n'existe pas de comité du conseil scolaire qui assure la supervision du processus budgétaire. Dans l'ensemble, le processus annuel de planification budgétaire du conseil scolaire n'est ni transparent, ni bien documenté. La Direction des services financiers n'a pas documenté toutes les activités principales entreprises pour établir le budget. De plus, un certain nombre des tâches principales relatives au budget ont été, du moins par le passé, effectuées manuellement par un seul membre du personnel de la Direction des services financiers. Cette pratique représente un risque lié à la continuité des opérations pour l'organisation. Le conseil scolaire peut donc mieux documenter le processus de planification budgétaire pour assurer plus de transparence aux conseillères et aux conseillers scolaires et fournir une définition claire des rôles et des responsabilités au personnel.

Le processus budgétaire a lieu de janvier à juin tous les ans. À la mi-janvier, une trousse budgétaire imprimée est envoyée à tous les cadres supérieurs du conseil scolaire (à l'exception du Service de gestion des installations, qui saisit ses données directement dans le système de gestion financière). La trousse budgétaire comprend les chiffres réels et estimés de l'année précédente et une note de service du

surintendant des affaires et des finances. À l'avenir, le conseil scolaire devrait officiellement ajouter une étape au processus de planification budgétaire afin de garantir l'harmonisation entre les divers objectifs budgétaires et les objectifs présentés dans le plan du service.

Après avoir reçu la trousse budgétaire, chaque service met à jour plusieurs sections manuellement. Les directrices et directeurs de service retournent la trousse budgétaire remplie à la mi-février. La Direction des services financiers effectue alors les tâches suivantes :

- entrer les dépenses prévues pour chaque domaine dans la trousse budgétaire afin d'établir une première version du budget;
- analyser toute nouvelle initiative ou toute initiative qui a pris fin;
- analyser toute augmentation ou diminution des coûts.

La trousse budgétaire exige généralement que les services incluent des descriptions des changements dans leurs dépenses et fournissent les calculs utilisés pour arriver à ces nouveaux montants. Les éléments des articles budgétaires qui diffèrent grandement des données de l'année précédente sont relevés par le directeur des Services financiers, qui communique avec les personnes responsables des services concernés afin de confirmer l'exactitude et l'intégrité des données. La Direction des services financiers entre alors les données dans le logiciel de gestion financière et établit une ébauche.

Le fait que les données soient entrées manuellement représente un grand risque au niveau de l'intégrité des données. La Direction des services financiers devrait envisager l'entrée électronique de données servant au processus budgétaire, ce qui réduirait à la fois le temps nécessaire à l'entrée des données et le risque d'erreurs.

Une fois les revenus du conseil scolaire confirmés par rapport aux Subventions pour les besoins des élèves (SBE), les dépenses budgétaires sont examinées et justifiées. Au début avril, lorsque les données du mois de mars sur l'inscription des élèves sont compilées, les prévisions de l'effectif et de l'affectation du personnel sont ajustées et le budget provisoire est élaboré. L'exactitude de ce budget est confirmée par le directeur des Services financiers, et le budget est ensuite envoyé au surintendant des affaires et des finances afin d'être approuvé. Le conseil d'administration discute alors du budget afin et le compare à celui de l'année précédente.

Le document budgétaire est remis aux conseillères et aux conseillers scolaires une semaine avant la rencontre d'approbation du budget. Ce document explique comment le budget répond aux priorités du conseil scolaire, y compris comment la dotation appuie les buts principaux. Le document comprend également des renseignements au

sujet des changements principaux par rapport à l'année précédente, par exemple si les dépenses de fonctionnement ont augmenté ou diminué ainsi que les facteurs responsables de ces changements.

En dernier lieu, le document budgétaire indique si un montant provenant des réserves du conseil scolaire est nécessaire ou non à l'équilibre budgétaire. Une fois le budget approuvé par les conseillères et conseillers scolaires, celui-ci est présenté au ministère de l'Éducation. Toutes les révisions au budget sont présentées par les conseillères et conseillers scolaires en août à titre indicatif. Ces révisions ont généralement lieu en réaction aux changements apportés au modèle de dotation en personnel ou aux modifications annoncées par le ministère concernant le financement.

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

En élaborant des prévisions de l'effectif, l'administration du conseil scolaire effectue une analyse de la conjoncture en collaboration avec une experte-conseil ou un expert-conseil externe afin de recueillir l'information concernant l'évolution et le rendement des sous-services et de la collectivité. Ces prévisions sont ensuite validées par les directrices et directeurs d'école, qui utilisent des données initiales d'inscription afin d'obtenir une prévision complète et chiffrée de l'effectif.

Le processus de prévision de l'effectif débute en février, quand le directeur des Services financiers établit des prévisions de l'effectif à l'échelle du système en utilisant des données historiques et les prévisions de l'effectif à long terme du plan d'immobilisations. Les prévisions à l'échelle du système sont fournies au surintendant des affaires et des finances ainsi qu'au surintendant des relations avec le personnel, qui en discutent.

C'est en utilisant les prévisions finales que l'on détermine les affectations du personnel enseignant dans les écoles, données qui servent à l'organisation des classes par années et par programmes. Les deux surintendants et le directeur des Services financiers examinent et révisent les affectations pour s'assurer du respect de certains éléments, comme l'effectif des classes au primaire et les temps de préparation prévus dans les conventions collectives. Les prévisions de l'effectif servent également à affecter le personnel de conciergerie au moyen d'une formule de dotation en personnel de la convention collective du SCFP. Ces projections sont utilisées pour effectuer les prévisions budgétaires et produire les rapports connexes.

En avril, les directrices et les directeurs d'école contribuent aux prévisions des écoles. À mesure que le budget est établi à partir des prévisions fournies par les écoles, toute variation significative de l'effectif prévu est prise en compte dans le budget.

## Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

Un des risques principaux encourus par le conseil scolaire est la relation entre l'effectif et les revenus tirés de subventions. La Direction des services financiers atténue le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant de près les prévisions de l'effectif par rapport à l'effectif réel.

Les risques de dépense supérieure aux montants autorisés ou budgétisés sont atténués par les mesures de contrôle de l'approvisionnement et du budget du système financier, qui possède un processus de comptabilité d'engagement. Une demande d'achat qui entraînerait un dépassement du budget est signalée par le système, et la demande est transmise à la superviseure ou au superviseur des achats aux fins d'examen.

Comme prochaine étape, la direction devrait documenter les risques budgétaires et en faire état afin que les conseillères et conseillers scolaires dans l'impossibilité d'assister aux rencontres soient au courant des risques potentiels et des stratégies d'atténuation suggérées.

### Recommandations :

- La Direction des services financiers devrait documenter le processus de planification budgétaire afin que celui-ci soit plus transparent pour les conseillères et conseillers scolaires et clarifier les rôles et les responsabilités du personnel.
- L'administration de la Direction des services financiers devrait remplacer son système manuel de processus des renseignements budgétaires du service par un système automatisé.

## 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.	Non
La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	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.	Non
Le conseil possède un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	Non
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil et la direction prend des mesures suite aux recommandations.	Non

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré fait sur mesure pour enregistrer les données financières, en effectuer le suivi et produire les rapports les concernant. Le

système comprend le grand livre, les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget et les modules d'achat. Le système financier facilite également l'analyse des écarts et les rapports de gestion.

Le personnel des Services financiers établit le plan comptable dans le système financier, en plus de gérer les pseudonymes et les droits d'accès au système. Le système financier permet aux bénéficiaires du budget (par ex. les directrices et directeur d'école, les directrices et directeurs et les surintendantes et surintendants) d'avoir accès à leurs propres rapports budgétaires et de les imprimer.

Bien que le personnel soit satisfait de la capacité et du rendement du système interne, le conseil scolaire est exposé à des risques au niveau de la continuité opérationnelle puisqu'il n'y a qu'une seule personne au sein de l'organisation (et le réalisateur de logiciel qui ne fait pas partie de l'organisation) qui peut gérer le système. Le conseil scolaire devrait évaluer le coût, les avantages et les risques associés à l'entretien continu de ce système par rapport aux coûts-avantages d'un nouveau système grand public.

### **Rapports financiers intermédiaires et annuel**

Un certain nombre de facteurs (y compris la variation entre l'effectif réel et les prévisions, les négociations des contrats, les tendances économiques globales et les directives du ministère) peuvent entraîner des variations au cours de l'année entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Les rapports financiers intermédiaires permettent à la direction de repérer de telles variations et de les communiquer aux conseillères et aux conseillers scolaires et aux autres décideurs clés. À cet effet, le personnel des Services financiers du conseil scolaire rédige mensuellement des rapports financiers qui sont examinés par le conseil d'administration et la direction du conseil scolaire.

Des rapports trimestriels sur les écarts sur le plan des dépenses sont rédigés à l'intention des conseillères et des conseillers scolaires à titre indicatif. Ces rapports fournissent des explications concernant toute variation (positive ou négative) de plus de 10 %. Les rapports comprennent également les budgets mensuels et le budget annuel comparativement aux dépenses et aux revenus réels. Le pourcentage du budget dépensé jusqu'à ce moment de l'année y est également inscrit. Toutefois, le rapport ne n'indique pas les variations par rapport aux tendances en matière de dépenses des années antérieures.

Le format des rapports financiers mensuels ou trimestriels varie de façon importante selon les conseils scolaires. La présentation des rapports financiers intermédiaires du conseil scolaire, tout comme celle d'autres conseils scolaires, pourrait être améliorée afin de fournir des renseignements supplémentaires utiles à la prise de décisions éclairées. Un format plus informatif pourrait inclure :

1. un pourcentage comparatif pour chacune des catégories de dépenses et de revenus. Ce pourcentage comparatif tiendrait compte des « dépenses attendues à ce jour », en fonction soit des moyennes historiques, soit de l'expérience de l'année précédente, soit, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, du nombre d'employés et des paies traitées à ce jour.
2. des explications écrites de tout écart important par rapport au pourcentage de dépenses auquel on pourrait normalement s'attendre à ce jour. La direction devrait définir ce qu'elle entend par « important » pour ce qui est de la signalisation des écarts.
3. la confirmation que les perspectives financières pour l'année sont en position d'équilibre ou une explication indiquant la raison de l'écart prévu.

Le niveau de détails dans la présentation des dépenses et des revenus dépendra des préférences de la direction et des conseillères et conseillers scolaires. Les rapports devraient au moins comprendre un sommaire des catégories importantes de dépenses et de revenus, un peu comme ce qui est présenté dans les rapports financiers du ministère.

En dernier lieu, la haute direction approuve les états financiers annuels envoyés au ministère et assure le suivi de la lettre de recommandation fournie par les vérificateurs externes. La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.

### **Vérification**

La fonction principale d'une vérificatrice ou d'un vérificateur interne est de s'assurer que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent de façon efficace et qu'ils sont conformes aux politiques et aux procédures.

En ce moment, le conseil scolaire n'a pas de vérificatrice ou de vérificateur interne. La direction a invoqué un manque de fonds pour assurer un tel poste. Néanmoins, la création d'une fonction de vérification interne aiderait le conseil d'administration et les conseillères et conseillers scolaires à s'acquitter de leur rôle en matière de gouvernance et d'obligation de rendre des comptes. La fonction de vérification interne peut aussi contribuer à l'élaboration des mesures et des indicateurs de rendement pour les programmes et les services. La fonction devrait relever d'un comité de vérification financière des conseillères et conseillers scolaires. Le plan annuel de vérification serait soumis à l'approbation du comité, et ce dernier recevrait tous les rapports.

## Comité de vérification

Les conseillères et conseillers scolaires n'ont pas de comité de vérification. La création d'un comité de vérification devrait être sérieusement envisagée. De nombreux conseils scolaires ont déjà établi ou sont actuellement en voie d'établir des comités de vérification distincts. Le comité de vérification typique agit au nom du conseil scolaire et a les fonctions suivantes :

- examiner les états financiers annuels vérifiés;
- examiner et comprendre les difficultés en matière de comptabilité inhérentes à leur préparation;
- acquérir une compréhension et une connaissance plus précise de l'importance de maintenir un système de contrôle interne efficace dans les secteurs opérationnels pertinents du conseil scolaire;
- examiner la nomination annuelle du vérificateur externe, le plan de vérification annuel, la lettre de recommandation et d'autres questions relatives à la vérification annuelle des états financiers;
- examiner le rapport trimestriel du trésorier;
- examiner toute autre question relative au conseil scolaire.

Comme des changements importants ont été apportés à la comptabilité ces dernières années, la complexité des états financiers annuels augmente. Les membres du comité de vérification doivent comprendre en quoi consistent une comptabilité interne et des processus de contrôle opérationnel rigoureux. Le conseil scolaire devrait envisager d'inclure des membres externes au comité de vérification afin qu'ils agissent à titre de conseillers. Les conseillers externes n'auraient pas droit de vote, puisque la législation actuelle ne reconnaît que les conseillers et les conseillères scolaires comme membres votants des comités permanents des conseils scolaires. Sur le plan de l'expérience professionnelle, les membres externes pourraient être des comptables, des avocats ou d'autres professionnels, en fonction des besoins et du mandat du comité. Ainsi, une personne externe et objective pourrait examiner les états financiers, les rapports de vérification externes et les rapports produits en cours d'année par la direction.

## Recommandations :

- La direction devrait effectuer une analyse de rentabilité de la transition d'un système de logiciel financier personnalisé à une suite d'applications logicielles prises en charge par le fournisseur. Cela augmenterait la fonctionnalité du système financier du conseil scolaire.

- Le personnel des Services financiers devrait présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Cette pratique simplifierait la communication et augmenterait l'attention que prête le conseil scolaire à des sujets importants lors de la présentation des résultats depuis le début de l'année.
- La direction devrait officialiser la fonction de vérification interne. Cette fonction comprendrait une vérification plus large des contrôles financiers et de gestion et le respect des politiques du conseil scolaire. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune de ces possibilités.
- La direction et le conseil scolaire devraient établir un comité de vérification. Le comité devrait inclure au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers et qui contribueraient à l'efficacité générale du comité.

#### 4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

#### Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Il existe un processus de gestion de l'encaisse qui maximise le revenu en intérêts et envisage périodiquement des investissements à court terme, le cas échéant.	Non
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques. La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement pour s'assurer que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui

### Gestion des fonds dans les écoles

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

### Gestion de l'encaisse et des investissements

La Direction des services financiers a consolidé les activités de gestion de la trésorerie du conseil scolaire auprès d'une seule institution financière et entretient cette relation depuis la mise en œuvre du conseil scolaire. La direction a procédé à une demande de soumissions pour ses services financiers il y a cinq ans afin d'obtenir des taux compétitifs.

Le conseil scolaire tient à jour un compte ayant un taux d'intérêt quotidien inférieur au taux préférentiel de 2 %. De plus, le conseil scolaire a une entente avec la banque et ne paie pas de frais bancaires. Le personnel a consulté les sondages de l'association ontarienne des agents de l'administration scolaire et du Council of Senior Business Officials (COSBO) pour comparer leurs taux bancaires aux normes de l'industrie. C'est pourquoi le personnel des Services financiers est convaincu que les conditions bancaires consenties au conseil scolaire sont compétitives.

Les soldes de trésorerie sont surveillés quotidiennement et des rapprochements bancaires sont effectués quotidiennement par le commis aux finances. Le conseil scolaire n'a pas de processus officiel de gestion ou de prévision de trésorerie ou de modèle de gestion de la trésorerie, parce que son solde de trésorerie est toujours positif. Néanmoins, le conseil scolaire devrait examiner si une approche plus concentrée de gestion du flux de trésorerie permettrait de repérer des occasions d'investissements à court terme pour l'excédent de trésorerie. De plus, le conseil

scolaire devrait élaborer une politique en matière d'investissement en conformité avec la *Loi sur l'éducation*, ce qui orienterait la gestion de sa situation de trésorerie.

Le conseil scolaire possède également un fonds de réserve à utiliser en cas de circonstances imprévues. La direction a besoin de l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires pour déplacer des fonds de la réserve au fonds d'exploitation. Les réserves du conseil scolaire ont été partiellement utilisées au cours des dernières années pour faire face à des situations imprévues, comme des questions de santé (moisissures) dans les écoles et des dépenses en immobilisations imprévues. Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient établir une ligne directrice quant au niveau viable de réserves pour le conseil scolaire et élaborer un plan pour reconstituer le fonds de caisse du conseil scolaire, au besoin.

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

Bien que les écoles puissent décider de faire affaire avec la même institution bancaire que le conseil scolaire, il n'y a pas de politique en place à cet effet, et les écoles doivent gérer leurs propres comptes bancaires. Toutefois, le conseil scolaire effectue le suivi des documents financiers concernant les activités de financement de chaque école, et le personnel des Services financiers examine mensuellement les rapprochements bancaires de toutes les écoles afin d'assurer l'intégrité de la reddition de compte des fonds des écoles. De plus, des vérificateurs externes examinent les rapprochements bancaires des écoles et peuvent faire parvenir des demandes à un petit échantillon d'écoles pour vérifier si elles utilisent des processus d'approbation adéquats.

### **Recommandations :**

- La direction devrait établir une politique en matière d'investissement qui serait approuvée par les conseillères et les conseillers scolaires. Un plan officiel de gestion de l'encaisse et des procédures appropriées de gestion de l'excédent devrait être élaboré afin d'optimiser le revenu de placement.
- La Direction des services financiers 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. Ce modèle permettrait au conseil scolaire de déterminer les occasions d'optimiser le revenu de placement ou de minimiser les frais d'intérêts.

## 4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions

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

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

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

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

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

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

### Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Des systèmes électroniques d'inscription et de paiement sont utilisés au besoin (p. ex., éducation permanente, permis d'utilisation des locaux et location).	Oui

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

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

La Direction des services financiers assure le suivi des rapports sur les revenus non tirés de subventions du conseil scolaire et en assure le suivi. Le conseil scolaire possède les sources possibles de revenus non tirés de subventions suivantes :

- cours aux adultes et éducation permanente;
- utilisation communautaire des installations scolaires;
- entente sur les droits de scolarité avec les conseils de bande; • élèves détenant un visa;
- locations.

Les revenus non tirés de subventions du conseil scolaire s'élèvent à environ 200 000 \$. Cela représente moins de 0,5 % du budget annuel du conseil scolaire. Le conseil scolaire n'a pas eu de problèmes concernant la perception des comptes débiteurs et gère les risques grâce à des paiements postdatés. Les conditions et les normes des contrats de location permettent également au conseil scolaire de s'assurer que les locataires s'engagent à respecter les politiques du conseil scolaire, notamment en ce qui concerne l'utilisation des installations ainsi que la santé et la sécurité.

### Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

En raison des petites sommes dont il est question, le conseil scolaire n'utilise pas de système automatisé pour recueillir les revenus non tirés de subventions. De la même manière, le processus d'inscription des programmes d'éducation permanente fait l'objet d'un suivi manuel par le personnel dans une feuille de calcul Excel. Les systèmes en place sont adéquats, compte tenu des petites sommes d'argent traitées. Néanmoins, le conseil scolaire devrait évaluer les coûts-avantages d'une transition vers un système

Web de location des installations scolaires. Un tel système faciliterait aussi la production périodique de rapports de gestion et améliorerait l'expérience des clients.

Le conseil scolaire surveille les recettes enregistrées pour les cours aux adultes et l'éducation permanente en se fondant sur l'assiduité des élèves pour assurer un effectif continu. Cette méthode permet également au conseil scolaire d'effectuer une analyse coûts-recettes pour s'assurer que les cours ne soient pas donnés à perte.

Le conseil scolaire n'a pas eu de problèmes de perceptions de revenus avec ses débiteurs.

Le personnel des Services financiers établit des procédures appropriées de consignation et de suivi des diverses subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) reçues. Il surveille également les obligations de rendre des comptes associées à la majorité des subventions. Il s'assure ainsi que les fonds sont utilisés aux fins prévues et que les rapports financiers sont produits à temps.

Les subventions APE reçues par le conseil scolaire sont destinées aux surintendantes et aux surintendants ou aux représentantes et aux représentants de projets appropriés. Un nouveau code de projet est créé pour chaque subvention APE dans le système de comptabilité, et on lui assigne un code de grand livre ainsi qu'une ligne pour inscrire les recettes et les dépenses. Le responsable du projet affecté à ces projets surveille le compte étroitement et effectue un suivi des dépenses de l'année en cours.

## 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).	Non
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.	Non

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

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

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
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.	Non

## Politiques et modalités d'approvisionnement

Le surintendant des affaires et des finances a la responsabilité d'instaurer et de conserver les pratiques d'approvisionnement appropriées. La politique d'achat a été élaborée pour faire en sorte que :

- la valeur maximale soit tirée de chaque dollar investi dans l'équipement, les fournitures et les services;
- toutes les demandes faites par les utilisateurs soient traitées efficacement et rapidement;
- les frais d'exploitation du service d'approvisionnement soient réduits au minimum;
- le personnel administratif et scolaire soit tenu au courant des nouveaux progrès technologiques en matière d'équipement, de matériel et de services;
- tous les fournisseurs autorisés puissent offrir leur biens et services au conseil scolaire à armes égales;
- toutes les acquisitions soient effectuées selon les guides de gestion administrative et les lois et règlements applicables;
- de bonnes relations soient maintenues avec les fournisseurs de biens et services.

Comme il est indiqué dans la politique, le conseil scolaire soutient l'achat de fournitures et d'équipement auprès de fabricants locaux et canadiens. L'acquisition de fournitures ou d'équipement similaires auprès de fabricants étrangers n'est pas favorisée, sauf dans les cas où les prix sont grandement inférieurs, ou lorsque les articles recherchés ne sont pas offerts par des fournisseurs canadiens.

La direction des Services financiers s'assure que le personnel du conseil scolaire connaît bien les politiques d'approvisionnement au moyen de séances de formation offertes sur demande. Le conseil scolaire examine actuellement sa politique d'approvisionnement, dont le dernier examen a été effectué en 2007.

Au printemps 2007, le conseil scolaire a approuvé les guides de gestion administrative sur son site Web, conformément à l'orientation donnée par le ministère. Voici les guides qui ont été adoptés et publiés sur le site Web du conseil scolaire :

- Cartes de crédit institutionnelles (Avril 2007)
- Comptes de dépenses et de voyages (Avril 2007)
- Hébergement (Avril 2007)
- Annonces publicitaires (Avril 2007)

### **Participation à des consortiums d'achat**

Le conseil scolaire est membre du consortium d'achat régional de Sudbury (SRBG). À l'aide de ce groupe, le conseil scolaire fait l'acquisition de papier, de lampes et ballasts ainsi que de l'essence et du diesel. Le consortium procède aux appels d'offres et aux demandes de soumission pour des articles utilisés couramment afin de faire des achats en gros et ainsi de réduire les prix.

Le conseil scolaire collabore avec les conseils coïncidents pour faire l'acquisition de moyens de transport des élèves, de fournitures pour les élèves, de matériel de premiers soins et de matériel pour l'éducation physique. Il tient également un catalogue en ligne destiné au personnel du conseil scolaire et des écoles.

### **Niveaux de pouvoir d'achat**

Les procédures d'approvisionnement soulignent les limites de prix et les exigences suivantes en matière d'achat :

- les achats se situant entre 1 000 \$ et 4 000 \$ doivent faire l'objet d'au moins deux soumissions verbales provenant des fournisseurs de la liste;

- les achats se situant entre 4 000 \$ et 15 000 \$ doivent faire l'objet d'au moins trois soumissions écrites. Le conseil scolaire tient à jour une liste maîtresse de fournisseurs et de vendeurs qui présentent une soumission.
- pour les achats supérieurs à 15 000 \$, le conseil scolaire procède à un appel d'offres publié dans les journaux de la région et/ou au moins un journal distribué à l'échelle de la province.

La politique du conseil scolaire précise que le directeur des Services financiers peut se servir en tout temps du processus d'appel d'offres public, lorsque celui-ci est jugé nécessaire dans l'intérêt du conseil scolaire. La publication des appels d'offres et des demandes de soumissions sur un babillard électronique n'est toutefois pas obligatoire. Cette pratique assurerait une plus grande visibilité dans le processus d'acquisition de biens et de services, et elle pourrait être utilisée lorsque le conseil scolaire procède à des achats par le biais d'un consortium, bien qu'il soit possible que ce dernier doive procéder à ce genre de publication.

Une agente ou un agent du service de l'approvisionnement vérifie le respect des exigences de la politique, et les demandes doivent être autorisées par le personnel des Services financiers. Cependant, la politique ne décrit pas les niveaux d'autorisation d'acquisition des divers membres du personnel du conseil scolaire. La direction devrait examiner la politique et y inclure des niveaux d'autorisation correspondant aux postes. De plus, comparativement au seuil de beaucoup d'autres conseils scolaires, les seuils décrits ci-dessus sont bas. Le conseil scolaire devrait réexaminer ces seuils pour s'assurer que l'on répond efficacement aux besoins en approvisionnement et que ceux-ci sont bien gérés.

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

Le conseil scolaire a présenté avec clarté une politique d'utilisation des cartes de crédit institutionnelles, qui est entrée en vigueur en avril 2007.

Toutes les demandes de cartes de crédit institutionnelles doivent être approuvées par le surintendant des affaires et des finances. Les titulaires de cartes doivent signer le formulaire de convention d'utilisation des cartes de crédit institutionnelles et en retourner une copie avant de recevoir une carte. C'est également le surintendant qui détermine la limite de crédit appropriée pour chaque titulaire.

L'employé est responsable de la vérification des relevés mensuels et doit prendre les mesures appropriées pour corriger les erreurs. De plus, l'employé doit conserver tous les documents en lien avec les achats à des fins de rapprochement des comptes et de vérification (comme les reçus de cartes de crédit institutionnelles, les notes de crédit et les factures). Les relevés mensuels et les documents connexes sont présentés au

superviseur de la ou du titulaire, aux fins d'autorisation. La vérification des documents en lien avec les achats de la présidente ou du président des conseillères et conseillers scolaires est effectuée par la vice-présidente ou le vice-président, et ceux de la directrice de l'éducation par la présidente ou le président des conseillères et conseillers scolaires. L'autorisation des surintendantes et des surintendants relève de la directrice de l'éducation.

Au total, 61 cartes de crédit sont utilisées par l'administration, dont 14 par le personnel du Service de gestion des installations pour faire l'achat de carburant, de services pour les véhicules du Service de gestion des installations et l'achat commercial dans certains magasins de détail. La limite de crédit de ces cartes varie entre 500 \$ et 10 000 \$. Trois cartes ont une limite de 10 000 \$, et elles sont utilisées par des surintendantes et des surintendants. La limite de crédit totale des cartes s'élève à 50 000 \$.

Les limites de dépenses par jour sont décrites dans les conventions collectives. Par contre, aucune limite n'est intégrée aux cartes selon la catégorie de produit, comme l'alcool. De plus, le conseil scolaire paie les cartes automatiquement, c'est-à-dire avant que les détenteurs effectuent leur rapprochement mensuel.

Le conseil scolaire n'émet pas de cartes de crédit pour petits achats, car il est d'avis qu'elles remplissent le même rôle que ses cartes de crédit. Le conseil scolaire pourrait toutefois bénéficier d'un programme de cartes de crédit pour petits achats, qu'il serait possible d'adapter aux besoins en matière d'achat propres à chaque personne, et permettrait de vérifier plus facilement la pertinence des achats effectués. Lorsque les transactions ne relèvent pas du programme de cartes de crédit pour petits achats, on privilégie l'utilisation d'une carte de crédit personnelle, puis le remboursement des dépenses selon le processus de remboursement établi. Le conseil scolaire devrait réviser sa politique en matière de carte de crédit actuelle pour gérer et valider les dépenses faites à l'aide des cartes de crédit institutionnelles.

Le conseil scolaire devrait ensuite réaliser une analyse de toutes les dépenses faites à l'aide de cartes de crédit pour identifier le type et le nombre de dépenses faites par chaque personne. Il devrait compléter cette analyse par un examen des bons de commande par utilisateur, par unité administrative, par valeur de la transaction et par 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 utilise principalement sur le module d'approvisionnement intégré au système financier pour traiter son cycle d'approvisionnement et de paiement. Une copie électronique de la demande est créée dans les écoles à l'aide du système de demande automatisé (Purchase Requisition System [RQS]). Le système de demande automatisé

est l'interface du système de gestion financière dans les écoles. La demande est examinée dans les 24 heures par le personnel des Services financiers, qui détermine si elle est conforme à la politique et si les fonds sont disponibles.

L'entrée d'une demande dans le système par voie électronique crée un engagement comptable. Une fois la demande autorisée et présentée en ligne, les fonds sont automatiquement comptabilisés dans le budget. Les demandes qui entraînent un engagement dépassant le budget sont détectées par le système et transmises à la superviseuse ou au superviseur de l'approvisionnement à des fins d'examen.

Toutes les autres demandes sont publiées et automatiquement considérées comme des bons de commande officiels. Ces bons de commande sont imprimés par le personnel des Services financiers le jour de leur réception et, après autorisation et signature du directeur des Services financiers, sont expédiés au fournisseur approprié par télécopieur ou par la poste. La direction devrait déterminer si l'examen du bon de commande par le directeur des Services financiers est pertinent puisque le bon de commande a préalablement été autorisé par le Service.

Les biens sont livrés directement, sauf dans le cas des achats en grande quantité effectués par le bureau central du conseil scolaire, auquel cas les biens sont envoyés au bureau du conseil scolaire. À la réception, tous les biens sont immédiatement comparés au reçu pour déterminer :

1. si les biens ont été livrés en bon état;
2. si la livraison est complète (vérifier par exemple s'il n'y a pas d'arriéré de commande);
3. si les biens correspondent à la description du bordereau d'expédition et à l'information du bon de commande disponible sur le RQS (à l'écran de l'ordinateur);
4. si des remplacements non autorisés ont été effectués.

Au lieu de réception, le reçu des biens est entré dans le RQS pour prouver que les biens commandés sont bien ceux qui ont été reçus. Le bureau du conseil scolaire reçoit la facture du fournisseur et procède à un rapprochement manuel entre les biens reçus et ceux facturés avant d'autoriser le paiement.

### **Utilisation du transfert électronique des factures**

Le conseil scolaire utilise le transfert électronique de fonds pour traiter les retenues à la source, alors que les autres paiements sont effectués par chèque. Une utilisation accrue du transfert électronique de fonds pour payer les fournisseurs permettrait au

conseil scolaire d'améliorer l'efficacité du processus et de potentiellement réduire ses dépenses.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait revoir sa politique d'achat afin de s'assurer que les seuils d'approbation des limites sont fixés en fonction des postes et des rôles. De cette façon, le service s'assurerait que sa politique respecte les besoins du conseil scolaire et que celle-ci s'harmonise à ceux d'autres conseils scolaires.
- La direction devrait considérer la publication obligatoire des appels d'offres et des demandes de soumission sur les babillards électroniques pour leur donner une meilleure visibilité.
- Le conseil scolaire devrait réviser sa politique d'utilisation et de distribution de cartes de crédit institutionnelles.
- Le conseil scolaire devrait utiliser des cartes de crédit pour petits achats et ainsi réduire la quantité de factures de fournisseurs que doit traiter le service de comptabilité et éviter la dépendance à l'égard des cartes de crédit institutionnelles. Il devrait réaliser une analyse de toutes les dépenses effectuées avec les cartes de crédit pour identifier le type et le nombre de dépenses effectuées par chaque personne. Il devrait compléter cette analyse par un examen des dépenses et des transactions faites à l'aide des bons de commande. Cette mesure permettrait d'établir des limites optimales pour assurer le contrôle budgétaire et gérer la quantité de factures.
- Le personnel des Services financiers devrait utiliser le transfert électronique de fonds pour payer tous les fournisseurs concernés pour gagner en efficacité et réduire le risque de modification des montants payés avant leur traitement à la banque.

## 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'efficiency 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**

Le Service de gestion des installations, qui relève du Service des affaires et des finances, n'a pas élaboré de plan annuel décrivant les problèmes à traiter, les mesures requises, l'obligation de rendre des comptes ou les délais. Toutefois, le Service des affaires et des finances a élaboré un objectif global en lien avec la gestion des installations :

- Élaborer un plan d'immobilisations sur cinq ans qui précise les besoins du conseil scolaire et offre des suggestions pour y répondre.

Le Service de gestion des installations a ensuite établi six objectifs appuyant l'élaboration d'un plan d'immobilisations sur cinq ans :

1. Aider le surintendant des affaires et des finances à élaborer le plan d'immobilisations;
2. Mettre en place le plan de gestion de l'énergie et le modifier selon les changements proposés chaque année aux fins d'économie;
3. Terminer le manuel de la gestion de la conciergerie et le présenter au personnel de la conciergerie;
4. Aider le personnel de la conciergerie à appliquer le programme de purgeage de système d'alimentation en eau potable en mettant en place un système de vidange d'eau automatisé;
5. Aider les surintendantes et surintendants des programmes de formation générale à répondre à leurs besoins prioritaires en matière d'installations dans le cadre de leur programme;
6. Réexaminer la possibilité de mettre à jour le système de gestion des installations pour y inclure un module sur les opérations de la conciergerie.

Les objectifs de la direction sont conformes à l'objectif global du Service des affaires et des finances, mais ils ne sont pas appuyés par des obligations de rendre des comptes, des délais ou des indicateurs de rendement clairs. Pourtant, la présence d'objectifs globaux offre une certaine cohérence stratégique à la direction. Ces objectifs constituent un point de départ sur lequel la direction devrait s'appuyer pour élaborer un plan plus complet.

## **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Le Service de gestion des installations rend compte au surintendant des affaires et des finances par le biais du directeur du Service de gestion des installations. Le directeur

supervise les fonctions de gestion de l'énergie, de gestion des installations, de la planification des immobilisations, des opérations, de l'entreposage et de la santé et de la sécurité. Chacune de ces fonctions est généralement assignée à une coordonnatrice, à un coordonnateur ou à un contremaître, qui rend compte au directeur. Le directeur est également aidé d'une administratrice ou d'un administrateur responsable des installations, de trois adjointes ou adjoints à temps plein et d'une adjointe ou d'un adjoint à temps partiel. Le conseil scolaire emploie dix personnes de métier ou personnes responsables de la maintenance et environ 95 personnes à la conciergerie (y compris les employés occasionnels) pour s'occuper des bureaux et écoles du conseil.

L'organigramme à jour du Service offre une description générale des rôles et des responsabilités du personnel. La plupart des descriptions de tâches dans le Service de gestion des installations ont été mises à jour récemment, et quelques-unes sont en cours de révision au service des RH. Le personnel d'importance du Service de gestion possède les titres professionnels appropriés et de l'expérience de travail pertinente.

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

Pour gérer ses installations et son fonctionnement, le conseil scolaire a mis en place des politiques variées, des procédures de fonctionnement connexes ainsi que des guides de gestion administrative. Les politiques couvrent l'examen des installations destinées aux élèves et des installations scolaires et les appels d'offres concernant les projets de construction et de rénovation d'immobilisations. Les guides de gestion administrative concernent l'acquisition d'installations scolaires, l'utilisation des écoles par la collectivité, la conservation de l'énergie, la pénétration d'eau et des mesures de prévention de la prolifération des moisissures.

Le Service communique ses politiques au personnel de la conciergerie principalement à l'aide d'un manuel de formation sur le fonctionnement. Ce manuel contient toutes les politiques et les procédures, y compris les directives concernant la santé et la sécurité, les procédures de nettoyage et les responsabilités du personnel de conciergerie. De plus, tous les nouveaux employés reçoivent de la formation sur sept points fondamentaux :

1. Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIDMUT);
2. Gestion de l'amiante;
3. Signalement des accidents de travail;
4. Bottes de sécurité;

5. Normes de conduite;
6. Heures de travail et périodes de repos;
7. Code vestimentaire.

Le Service de gestion des installations se sert d'outils de formation en ligne pour informer le personnel travaillant dans des installations éloignées, pour qui les frais de déplacement sont très élevés, des politiques en place. En outre, le Service tient une assemblée générale annuelle en juin au cours de laquelle les employés peuvent assister à des séances de formation et revoir le contenu des politiques et des procédures. Le contenu et les priorités du programme sont établis selon les demandes des directrices et des directeurs et des modifications récentes apportées à la politique du conseil scolaire. Le programme varie également en fonction des directives du ministère, comme les exigences du programme pour la sécurité dans les écoles (verrouillage des perceuses), des guides de gestion administrative et des lois provinciales et fédérales. Au programme de formation s'ajoutent des trousseaux de formation de l'Association ontarienne pour la sécurité en éducation sur le SIDMUT, les références, la manipulation de l'amiante et d'autres sujets connexes.

Le Service s'assure de l'application des politiques au moyen de visites ponctuelles par des contremaîtres qui possèdent l'autorité et l'expertise nécessaires pour vérifier le respect des normes et des politiques dans le cadre du fonctionnement, de la conciergerie et du travail de maintenance. Les contremaîtres inspectent tous les travaux de maintenance récents et examinent les registres de nettoyage, la vidange d'eau et les comptes rendus de sablage des mois d'hiver. Des équipes de santé et de sécurité effectuent également des inspections mensuelles et annuelles.

Le Service de gestion des installations est membre du comité du fonctionnement et de la maintenance de l'Association ontarienne des agents de l'administration scolaire et, de ce fait, est au courant des changements de réglementation proposés et des autres initiatives ou politiques relatives à la gestion des installations.

### **Recommandation :**

- Le Service de gestion des installations devrait élaborer un plan annuel conforme aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs et des échéances et attribuer des responsabilités pour les principales activités au sein du Service de gestion des installations, ce qui permettrait à la direction de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.

## 5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

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

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Oui
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.	Non
Des normes communes assurent l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et celle des opérations.	Oui

## Système de gestion, surveillance et soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système d'ordre de travail permet de consigner, surveiller et évaluer les coûts des projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	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

La dotation en personnel du service de conciergerie dépend surtout de l'inscription des élèves EPT. En collaboration avec des représentantes et des représentants syndicaux, la direction a élaboré un modèle d'assignation des heures de travail du personnel de conciergerie dans les écoles selon les catégories d'inscription des écoles élémentaires et secondaires. Par exemple, une école qui compte entre 100 et 134 élèves EPT se voit assigner 40 heures de travail de conciergerie par semaine selon le modèle établi.

Le conseil scolaire a inclus ce modèle dans sa convention collective avec le personnel du SFCP. Il évalue également des facteurs supplémentaires comme les classes mobiles, les classes à aire de travail partagée et les employés ayant des horaires de travail modifiés pour assigner davantage de personnes à certaines écoles.

Pour garder les lieux propres, le conseil scolaire a élaboré un ensemble de normes et de procédures de nettoyage qui comprend une estimation de la durée de certaines activités de nettoyage. Le manuel de formation du personnel de la conciergerie décrit

également l'horaire de nettoyage des activités de conciergerie et les étapes pour chacune des tâches.

L'horaire de nettoyage de chaque école est examiné par la directrice ou le directeur de l'école, au besoin. Les directrices et les directeurs d'école aident les contremaîtres à faire l'inspection des sites à l'aide d'une liste de vérification normalisée qui leur permet de s'assurer que les normes en matière de nettoyage sont respectées. Des inspections en continu sont réalisées par les contremaîtres, qui inspectent également les écoles avant le début de chaque année scolaire.

Pour optimiser l'utilisation du personnel et limiter les dépenses en heures supplémentaires du service de conciergerie, le conseil scolaire, en accord avec le syndicat, a engagé un concierge qui travaille deux fois par semaine en dehors des heures normales de travail dans une installation très utilisée. Ce concierge s'occupe de l'entrepôt du conseil scolaire pendant les heures normales de travail des trois jours restants. Cette personne couvre également les heures de non-remplacement. Pour ce cas unique, les heures travaillées en dehors de l'horaire normal sont considérées comme des heures normales, et le poste interfonctionnel n'est pas problématique pour le syndicat.

Le Service de gestion financière des installations examine les systèmes de remplacement. Le conseil scolaire devrait poursuivre son processus de sélection d'un système automatisé qui remplacerait de façon plus appropriée le système existant qui a récemment été retiré.

La répartition du personnel et le budget connexe établi annuellement par le conseil scolaire répondent aux besoins de l'organisation. Toutefois, le budget fixé par le conseil scolaire dépasse la contribution du ministère de 7 %.

### **Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel**

La direction élabore un plan annuel de projets de réfection et d'entretien pour s'occuper de l'entretien préventif, essentiel et reporté. Ce plan annuel est fondé sur les rapports d'inspection, les bons de travail et les problèmes de santé et de sécurité.

La direction amorce le processus de planification annuelle par un examen des problèmes prioritaires saisis dans le système de bons de travail, comme les travaux à compléter ou les problèmes potentiels de santé et de sécurité. Les rénovations et les remplacements sont fondés sur des cycles mis en place dans la base de données ReCAPP. Cette base de données est régulièrement mise à jour et constitue un outil important pour relever les projets d'entretien et de réfection importants, établir leur priorité et en faire le suivi. Les projets différés sont mis à jour dans ReCAPP et examinés l'année suivante.

Les consultations avec les responsables des programmes et les directrices et directeurs d'école permet de faire concorder le plan annuel avec les initiatives du programme de curriculum, ce qui rend les écoles plus invitantes et fonctionnelles, permet de réaliser des économies d'énergie, de réduire la facture de services publics et d'améliorer la santé et la sécurité du personnel et des élèves. Les initiatives sont ensuite intégrées au plan annuel selon les priorités et la disponibilité des fonds, à commencer par le financement offert dans le cadre du programme « Lieux propices à l'apprentissage ». Après que la gestion des installations a élaboré son plan et son budget et que ce dernier a été autorisé par le surintendant des affaires et des finances, les projets de réfection sont présentés aux conseillères et aux conseillers scolaires à titre informatif, et les projets du programme « Lieux propices à l'apprentissage » sont autorisés à l'aide d'une motion du conseil.

La direction estime qu'il lui faut en moyenne trois à cinq ans pour planifier les projets d'entretien et de réfection d'envergure. La planification des travaux de réfection et les travaux réalisés l'an dernier ont été relativement limités en raison de l'examen des installations de plusieurs écoles auquel procède le conseil scolaire. De plus, puisque celui-ci ignore toujours si certaines écoles seront fermées ou agrandies, il lui a été difficile de planifier certains projets d'entretien et de réfection, sans compter que le coût de réparation de certaines des écoles est considéré comme prohibitif. Le conseil scolaire n'utilise pas l'indice d'état des installations (IEI) pour planifier les travaux de maintenance ou établir leur ordre de priorité.

Après la réalisation de l'examen des installations, l'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien et de réfection permettrait au conseil scolaire et aux intervenants de mieux comprendre les besoins du système sur une longue période. L'évaluation annuelle pourrait être approfondie afin de fournir une perspective pluriannuelle des besoins prévus (réguliers) et urgents en matière d'entretien et de réfection. Ce plan pourrait aussi être appuyé par les sources de financement disponibles pour les frais connexes, notamment les subventions annuelles pour le fonctionnement et la réfection ainsi que l'allocation pour le programme « Lieux propices à l'apprentissage », ce qui permettrait à la direction et au conseil scolaire d'avoir une meilleure perspective de planification.

### **Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité**

Le conseil scolaire offre des conférences de perfectionnement professionnel à son personnel d'entretien et de conciergerie. Ces séances portent notamment sur les procédures de verrouillage, les procédures d'évacuation d'urgence, l'entretien mineur, le nouvel équipement de nettoyage et l'utilisation du système de distribution. Au programme de formation s'ajoutent normalement des trousseaux de formation de l'Association ontarienne pour la sécurité en éducation, qui contiennent des références sur le SIDMUT et la manipulation de l'amiante. Ces sessions comprennent également

des mises à niveau ou des mises à jour sur des politiques et des procédures connexes dans les domaines à améliorer.

La direction a été proactive en élaborant et en publiant des programmes de formation sur la Dearness Conservation initiative (initiative de Dearness Conservation) destinés au personnel de la conciergerie. Cette initiative a été mise en place en 2001 pour réduire la consommation d'énergie et le rejet d'eaux usées. Les programmes de formation comprennent des séances sur l'éclairage et la consommation d'eau tirés du manuel de formation de Dearness Conservation à l'intention des exploitantes et exploitants d'immeubles. Le personnel y apprend les méthodes d'économie d'énergie, le rôle des exploitantes et des exploitants d'immeubles et sur la vérification, la mise en place et la surveillance de systèmes de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air similaires. Ces séances servent également à présenter au personnel les rapports sur la qualité de l'air intérieur et les économies d'énergie réalisées.

Avant d'effectuer leur premier quart de travail, les nouveaux employés doivent faire des heures supplémentaires dans certaines écoles où ils reçoivent une formation pratique. Après quelques semaines de travail à différents endroits, le contremaître responsable du fonctionnement se rend dans les écoles pour discuter de façon informelle du rendement du nouveau concierge, de sa connaissance du travail et de sa charge de travail. Des heures de formation supplémentaires sont planifiées au besoin.

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

Le guide de formation sur le fonctionnement présente des procédures de nettoyage, d'entretien et d'utilisation de l'équipement. L'entretien de l'équipement est fait à l'interne par le personnel du service, et les outils sont inspectés chaque année. La direction ne tient pas un inventaire complet du principal équipement de nettoyage et d'entretien. Le conseil scolaire pourrait dresser cet inventaire.

Les fournitures nécessaires à la conciergerie sont gérées par le bureau central du conseil scolaire. Tous les trois ans, le conseil scolaire lance son appel d'offres pour la commande d'articles de nettoyage, en collaboration avec les conseils scolaires coïncidents. Le conseil scolaire favorise une gamme de produits et de systèmes de distribution offerts par deux fabricants, mais il ne priorise pas de fournisseur. Il tient un inventaire des fournitures et répertorie ce qui est expédié aux écoles. Par contre, le conseil scolaire ne surveille pas ou n'évalue pas la mesure dans laquelle les fournitures sont efficacement utilisées par les écoles.

Le conseil scolaire a également mis en place des programmes pilotes de nettoyage écologique dans trois écoles. Ces programmes permettront à la direction d'évaluer l'efficacité d'une utilisation accrue de produits et méthodes écologiques. Une fois l'analyse des résultats terminée, le conseil scolaire sera bien placé pour déterminer les étapes suivantes.

## **Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets**

Les directrices et les directeurs d'école ainsi que le personnel créent des bons de travail pour le personnel de la conciergerie à l'aide de diverses voies de communication comme des courriels ou des demandes verbales. Le personnel de la conciergerie entre ensuite le bon de travail dans le système d'information sur la gestion du fonctionnement du conseil scolaire. Le bon est ensuite examiné au bureau du conseil scolaire par la superviseure ou le superviseur de l'entretien, qui évalue sa priorité et décide si le travail peut être réalisé par le personnel d'entretien du conseil ou s'il doit être envoyé à l'externe. Le système informe la personne qui a entré la demande qu'un bon de travail a été créé et lui permet d'en vérifier l'état.

Le système de gestion du travail du conseil scolaire comprend des lignes directrices quant au temps que devrait prendre chacune des tâches d'entretien. Le conseil scolaire se fonde sur ces renseignements pour distribuer ses ressources selon les différentes priorités. Ce module ne prend pas en considération le temps de déplacement nécessaire pour se rendre à des écoles éloignées. En conséquence, il existe des différences entre le temps prévu pour effectuer les tâches et le temps que le personnel indique sur les feuilles de présence. Le système est également limité par le fait qu'il n'est pas lié aux bons de commande créés dans le système pour des matériaux ou des services fournis par des entrepreneurs ou des gens de métier externes. Le Service de gestion des installations étudie des systèmes de gestion du travail qui permettraient de tenir compte du temps de déplacement séparément, ce qui offrirait une mesure plus précise du rendement du personnel.

Le conseil scolaire a mis en place un programme pilote qui transmet les bons de travail au personnel d'entretien directement chez eux afin que ces derniers n'aient pas à se rendre au bureau du service d'entretien pour commencer à travailler. Ce système pourrait réduire le temps de déplacement et, en conséquence, améliorer l'efficacité des opérations du conseil scolaire.

### **Recommandations :**

- La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cela permettrait au conseil scolaire et à ses intervenants de prévoir clairement les besoins criants pour les prochaines années.
- Le conseil scolaire devrait procéder à un inventaire des outils de nettoyage et de l'équipement de la conciergerie.

### 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.	Oui
Les pratiques d'achat appuient les objectifs de conservation de l'énergie (p. ex., produits Energy Star®, miser sur la participation aux consortiums).	Oui
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

#### 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.	Oui
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Non

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
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 s'est dotée d'une stratégie de gestion de l'énergie pluriannuelle qui comprend un plan de gestion de l'énergie en cinq étapes. Dans le cadre de cette stratégie, le conseil scolaire a établi une politique environnementale qui soutient, favorise et met en place des programmes destinés aux élèves et au personnel axés sur la responsabilité envers la planète et l'utilisation judicieuse des richesses naturelles.

En 1998, la direction a mis en place un logiciel de comptabilité pour détecter les anomalies dans la facturation et pour aider à la préparation du budget. Le conseil scolaire consulte également une entreprise indépendante spécialisée dans l'économie d'énergie quant à son approche en matière de conservation de l'énergie. En 2001, le conseil scolaire a collaboré avec la Dearness Environmental Society (DES) dans le but d'utiliser le programme Dearness Conservation (DC) pendant l'étape de sensibilisation au plan de gestion de l'énergie. Ce plan est modifié chaque année pour afin que soient intégrées les améliorations selon le calendrier de mise en œuvre annuel.

En 2006, la Dearness Environmental Society a créé le site Web EcoCentre, adapté au conseil scolaire. Ce site Web est un guichet unique créé pour faciliter la diffusion de l'information environnementale des écoles et du conseil scolaire (comme les ressources et les documents du programme DC et les données sur la consommation d'énergie) à l'effectif scolaire et au public en général. La consommation d'énergie de chacune des écoles et du conseil scolaire dans son ensemble est surveillée et communiquée d'année en année.

De nouveaux objectifs d'économie d'énergie sont établis chaque année pour chacune des écoles, fondés sur une réduction de 5 % par rapport à leur consommation d'énergie de l'année précédente. À la fin de l'année, les économies réalisées sont retournées aux écoles sous la forme de financement de projets scolaires écologiques (5 % des économies au maximum).

Ces initiatives de gestion de l'énergie relèvent du coordonnateur de l'énergie, qui rend compte au surintendant des affaires et des finances par le biais du directeur du Service de gestion des installations. De plus, la direction offre une formation annuelle aux responsables de l'économie d'énergie de chaque site.

## Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

La direction prépare des rapports afin de faire le suivi des économies moyennes annuelles réalisées grâce aux initiatives de conservation de l'énergie. Ils comprennent des comptes rendus sur la consommation d'électricité, de gaz naturel et d'eau dans tous les sites.

Les comptes rendus décrivent :

- la consommation annuelle d'électricité, de gaz naturel et d'eau dans chacun des sites par rapport au niveau de référence établi avant 2001 et au niveau de référence de l'année précédant celle en cours, ajustés à la température;
- la consommation annuelle d'électricité (en kilowattheures), de gaz naturel (en mètres cubes) et d'eau (en gallons impériaux) dans l'ensemble du conseil scolaire par rapport au niveau de référence établi avant 2001 et au niveau de référence de l'année précédant celle en cours, ajustés à la température. (Pendant l'année 2007-2008, le conseil scolaire a réussi à économiser environ 65 000 \$ en frais d'électricité, plus de 100 000 \$ en frais de gaz naturel et plus de 25 000 \$ en consommation d'eau par rapport au niveau de référence établi avant 2001);
- la consommation d'eau, de gaz naturel et d'électricité par pied carré pour l'année scolaire en cours et la précédente;
- la consommation d'eau, de gaz naturel et d'électricité par élève pour l'année scolaire en cours et la précédente;
- les rapports sommaires sur les économies d'énergie résultant des initiatives de conservation de l'énergie adoptées depuis 2001;
- le rapport comparatif de consommation d'énergie par type de service dans tous les sites pendant les trois dernières années.

Ces rapports sont destinés au surintendant des affaires et des finances. Certains de ces rapports sont mis à la disposition des directrices et directeurs d'écoles et de l'équipe DC par l'entremise du site Web EcoCentre.

Afin de continuer à appuyer les initiatives d'économie du conseil scolaire, le Service de gestion des installations a commencé à installer des chaudières de haute efficacité dans certains sites. Ces sites sont choisis en fonction d'une liste, dressée au cours de la vérification annuelle, qui précise les établissements pour lesquels le remplacement de la chaudière est prioritaire. La direction fait le suivi des économies réalisées par le

biais de telles initiatives en mesurant la consommation d'énergie dans certaines écoles avant et après le remplacement de la chaudière.

De plus, le Service de gestion des installations a installé des systèmes de contrôle automatique dans plusieurs endroits stratégiques depuis 2001, notamment à St. Anne, à St. Francis, à St. Charles College et à St. Raphael, où une consommation élevée a été détectée. Lors de l'installation du système dans ces écoles, des rénovations déjà prévues étaient en cours, ce qui a diminué les coûts d'installation. La direction continue d'installer ces systèmes en tenant compte des besoins, de la possibilité de réaliser des économies et des rénovations prévues

Le conseil scolaire est limité dans sa possibilité d'utiliser la technologie à distance ou centralisée pour automatiser la régulation de l'énergie dans certaines installations parce que la municipalité ne peut offrir de tarification intelligente. Le conseil scolaire a déjà acheté des compteurs intelligents pour surveiller et réguler la consommation d'énergie, mais des pics d'utilisation inexpliqués ont compromis la fiabilité de cette technologie. Actuellement, le conseil scolaire doit attendre une semaine avant de recevoir les rapports de consommation qu'il demande à la municipalité.

Le conseil scolaire ne reçoit pas de factures de services publics consolidées pour chacune de ses installations. Le conseil scolaire devrait demander une facturation consolidée. Cette dernière permettrait de surveiller et de prévoir la consommation d'énergie de façon plus efficace et réduirait la charge de travail du service des comptes créditeurs.

#### **Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées.

#### **5.4 Santé et sécurité**

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

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

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

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

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

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

Le conseil scolaire a élaboré un guide de gestion administrative à propos des procédures de verrouillage servant à garder les élèves, les enseignantes et les enseignants et le reste du personnel en sécurité en cas d'accident grave, de danger dans la cour de l'école ou d'acte terroriste. Les intervenants de la collectivité, y compris la police, ont été consultés pendant le développement de la procédure de verrouillage de l'école. Des équipes de gestion de crise dans les écoles élaborent des procédures qui tiennent compte de la structure des écoles. La procédure de verrouillage nécessite également deux simulations d'évacuation d'urgence par année dans chacune des écoles.

Chaque école a mis sur pied une équipe de sécurité, un comité de santé et de sécurité et des tableaux d'affichage pour les communications pertinentes. Le portefeuille de la santé et de la sécurité est géré par la coordonnatrice ou le coordonnateur du bien-être du Service des RH et par l'administratrice ou l'administrateur des installations du

Service de gestion des installations. Le guide de formation sur le fonctionnement indique au personnel les procédures détaillées en matière de santé et de sécurité.

Le conseil scolaire a également approuvé des guides de gestion administrative sur la prévention et l'intervention en matière d'actes d'intimidation, sur la sécurité des employés et sur les entrées par infraction dans les écoles, les dommages et les vols.

Les incidents sont répertoriés et présentés à l'assureur à l'aide du formulaire en ligne du Fonds d'échanges d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario. Quelquefois, le conseil scolaire consulte le School Boards Cooperative Incorporated (SBCI) pour mieux comprendre ses frais de réclamation d'assurance. La SBCI surveille les statistiques de l'école en matière de santé et de sécurité par le biais des réclamations de la direction du conseil scolaire auprès de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail de l'Ontario.

Le guide de formation sur le fonctionnement présente aux personnes responsables des directives à propos de la vidange d'eau qui sont conformes aux règlements du ministère de l'Environnement. Dans certaines écoles, des systèmes de vidange d'eau automatisés ont été installés afin d'assurer la conformité aux règlements et de maximiser la capacité de nettoyage de la conciergerie.

Le Service de gestion des installations reçoit de l'information sur le programme Écoles saines grâce aux bulletins et aux notes de service de la Educational Alliance for Sustainable Ontario (EASO). Le conseil scolaire a choisi d'appuyer le programme Écoles saines en aidant à répondre aux besoins en matière d'installations suivants :

- aménagement des endroits destinés à de nouveaux distributeurs automatiques offrant un éventail d'aliments sains;
- offre de milieux plus sains avec la conception de systèmes mécaniques de déplacement d'air favorisant une circulation d'air plus propre;
- offre de services de conciergerie quotidiens pour assurer un nettoyage rapide des renversements et des accidents et ainsi prévenir la prolifération des germes aux occupants de l'immeuble;
- achat de produits de nettoyage écologiques afin de promouvoir des milieux plus sains.

## 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
L'exactitude des prévisions en matière d'immobilisation et des plans de financement connexes est évaluée chaque année en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif.	Oui
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

Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire a rempli son modèle d'analyse financière des immobilisations, qui a été approuvé par le ministère en juin 2008. Le conseil scolaire n'a pas élaboré de plan d'immobilisations, mais il prépare un plan d'immobilisations continu sur cinq ans qui sera mis à jour chaque année. L'élaboration de ce plan d'immobilisations de cinq ans constitue un but du Service des affaires et des finances et un objectif du Service de gestion des installations pour l'année 2008-2009. À ce propos, le conseil applique une politique approuvée en ce qui concerne le plan d'immobilisations des installations destinées aux élèves et des écoles.

Cette politique résume les données importantes sur les infrastructures, l'effectif, la capacité, l'utilisation et la démographie pour toutes les écoles du conseil scolaire et les divise en trois grandes régions aux fins de planification : sud central, est et nord-ouest.

Le plan évalue la façon dont les tendances de la population et les objectifs des programmes d'éducation influenceront les besoins futurs en matière d'installations sur une période de cinq ans. Il indique également les exigences globales du conseil scolaire pour répondre à ces besoins. Par ailleurs, le plan décrit différentes approches et propositions pour faire face aux futurs besoins en matière de programmes et d'installations. Ces propositions portent normalement sur un ensemble d'écoles faisant partie d'une région de planification du conseil scolaire, une méthode permettant de trouver des solutions pratiques et durables en matière d'installations destinées aux élèves. Les propositions comprennent des plans de construction de nouvelles écoles, de rénovation et de consolidation, le financement de projets, les salles pour les élèves,

les modifications à apporter à des installations existantes, la disponibilité des programmes offerts aux élèves et les délais de mise en œuvre.

Le ministère a créé l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage » pour répondre aux besoins urgents cernés dans le Renewal Capital Asset Planning Process (ReCAPP). Tous les projets d'immobilisations et cernés dans le ReCAPP sont inscrits dans le système de gestion financière avec un numéro d'identification de projet. Ces numéros d'identification permettent la saisie du budget, des recettes du financement et des dépenses détaillées ainsi que la production de rapports sur ceux-ci. Les projets qui ne sont pas planifiés, comme le déménagement des classes mobiles, sont comptabilisés dans une colonne de budget de réserve du système de gestion financière appelée « projets non planifiés ».

Le conseil scolaire a mis en place un comité consultatif sur la planification des immobilisations dirigé par la présidente ou le président des conseillères et conseillers scolaires. Le comité consultatif sur la planification des immobilisations est un comité permanent du conseil scolaire qui comprend les membres suivants :

- les conseillères et les conseillers scolaires souhaitant contribuer au comité;
- la surintendante des programmes de formation générale;
- le surintendant des affaires et des finances;
- le directeur du Service de gestion des installations;
- le directeur des Services financiers;
- une représentante ou un représentant du comité de participation des parents de la région;
- une représentante ou un représentant des parents;
- une représentante ou un représentant des directrices et directeurs d'écoles;
- une représentante ou un représentant du personnel enseignant;
- une représentante ou un représentant de la municipalité et des entreprises.

Le conseil scolaire dispose d'une politique approuvée quant aux installations scolaires/destinées aux élèves mise à jour en mai 2007. Selon cette politique, la directrice de l'éducation doit présenter aux conseillères et aux conseillers scolaires un plan d'immobilisations quinquennal en matière d'installations scolaires/destinées aux

élèves. De plus, la directrice doit également présenter un rapport annuel sur ces installations, qui :

- met en évidence les changements proposés au plan d'immobilisations en matière d'installations scolaires/destinées aux élèves;
- présente une mise à jour sur l'inscription des élèves et les tendances démographiques actuelles et futures.

Par ailleurs, le conseil scolaire applique une politique d'examen des installations scolaires/destinées aux élèves qui suit les directives d'examen des installations destinées aux élèves publiées par le ministère de l'Éducation en octobre 2006. Cette politique est complétée par un processus d'examen des installations scolaires/destinées aux élèves et des échéanciers.

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

La planification et la surveillance de la capacité et de l'utilisation des écoles font l'objet de rapports dans le cadre du Système d'inventaire des installations scolaires (SFIS). Le directeur du Service de gestion des installations est responsable du suivi, de la mise à jour et de la surveillance des données versées dans le Système d'inventaire des installations scolaires. Le conseil scolaire tient un inventaire précis et actualisé de la capacité et de l'utilisation des écoles.

Le personnel du Service de gestion des installations utilise actuellement ReCAPP pour faire le suivi des projets financés dans le cadre de l'initiative Lieux propices à l'apprentissage. Le personnel tient à jour la base de données ReCAPP de façon continue et ajoute à ces renseignements les résultats des visites des sites et de l'examen de l'ordre des bons de travail servant à donner la priorité aux projets. Le plan d'immobilisations à long terme est examiné en lien avec les données de ReCAPP, et le personnel facilite la coordination des projets de réfection avec le plan 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

La direction reconnaît les défis que peut poser la construction dans les sites éloignés du conseil scolaire. De plus, elle est consciente de son manque d'expérience en matière de construction de nouvelles écoles puisque le conseil scolaire n'en a construit aucune au cours des dix dernières années. Le conseil scolaire a travaillé avec le Rainbow District School Board pour comparer ses coûts de construction. Récemment, il a exprimé son intérêt pour la construction d'écoles idéales, y compris pour des plans qui satisferaient les exigences de certification LEED. En conséquence, plusieurs sociétés d'architectes ont fait des présentations au comité de conception, qui est formé de

représentantes et de représentants des services financiers, de directrices et de directeurs d'école, de l'administration principale, de conseillères et de conseillers scolaires et de la communauté des architectes. Ce comité prend des décisions sur la conception qui s'inscrivent dans le cadre d'une liste prédéterminée d'options normalisées de superficie au sol. Le comité les présente ensuite à titre informatif aux conseillères et aux conseillers scolaires. Les conseillères et les conseillers approuvent le projet, son processus d'appel d'offres et son coût.

### **Surveillance et présentation de la progression des projets de construction**

Une fois que les conseillères et les conseillers scolaires ont approuvé le coût global d'un projet de construction, le surintendant des affaires et des finances est responsable de l'autorisation des acomptes. Les ordres de modification doivent être approuvés par les conseillères et conseillers scolaires lorsqu'il y a dépassement de coûts.

Les projets de construction présentés au conseil scolaire comprennent des échéances. Le surintendant des affaires et des finances rend compte au conseil du respect de ces échéances et indique si les projets sont dans les temps, en retard ou en avance.

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

La dernière mise à jour de la politique du conseil scolaire sur les appels d'offres concernant les projets de construction et de rénovation d'immobilisations a eu lieu en septembre 2007.

Selon cette politique, il faut obtenir les appels d'offres ou les cotes de prix à l'aide des lignes directrices suivantes :

- les contrats de projets estimés à 10 000 \$ ou moins nécessitent au moins une cote de prix verbale de la part d'un entrepreneur digne de confiance;
- les contrats de projets estimés à plus de 10 000 \$ et à moins de 30 000 \$ nécessitent au moins deux cotes de prix verbales venant d'entrepreneurs dignes de confiance qui figurent sur une liste dressée et mise à jour par le surintendant des affaires et des finances ou son mandataire;
- les contrats de projets estimés à plus de 30 000 \$, et à moins de 50 000 \$ nécessitent au moins deux cotes de prix écrites venant d'entrepreneurs dignes de confiance qui figurent sur une liste dressée et mise à jour par le surintendant des affaires et des finances ou son mandataire;
- les contrats de projets estimés à plus de 50 000 \$ et à moins de 100 000 \$ nécessitent un appel d'offres annoncé publiquement, et le surintendant des affaires et des finances ou son mandataire choisit le fournisseur;

- les contrats de projets estimés à plus de 100 000 \$ nécessitent un appel d'offres annoncé publiquement, et le fournisseur est choisi à l'aide d'une motion du conseil.

Le processus de soumissions cachetées mis en place par le conseil scolaire est respecté, sauf si un autre processus est autorisé par les conseillères et les conseillers scolaires.

## **Annexes**

### **Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel**

#### **Objectifs de l'Examen opérationnel**

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

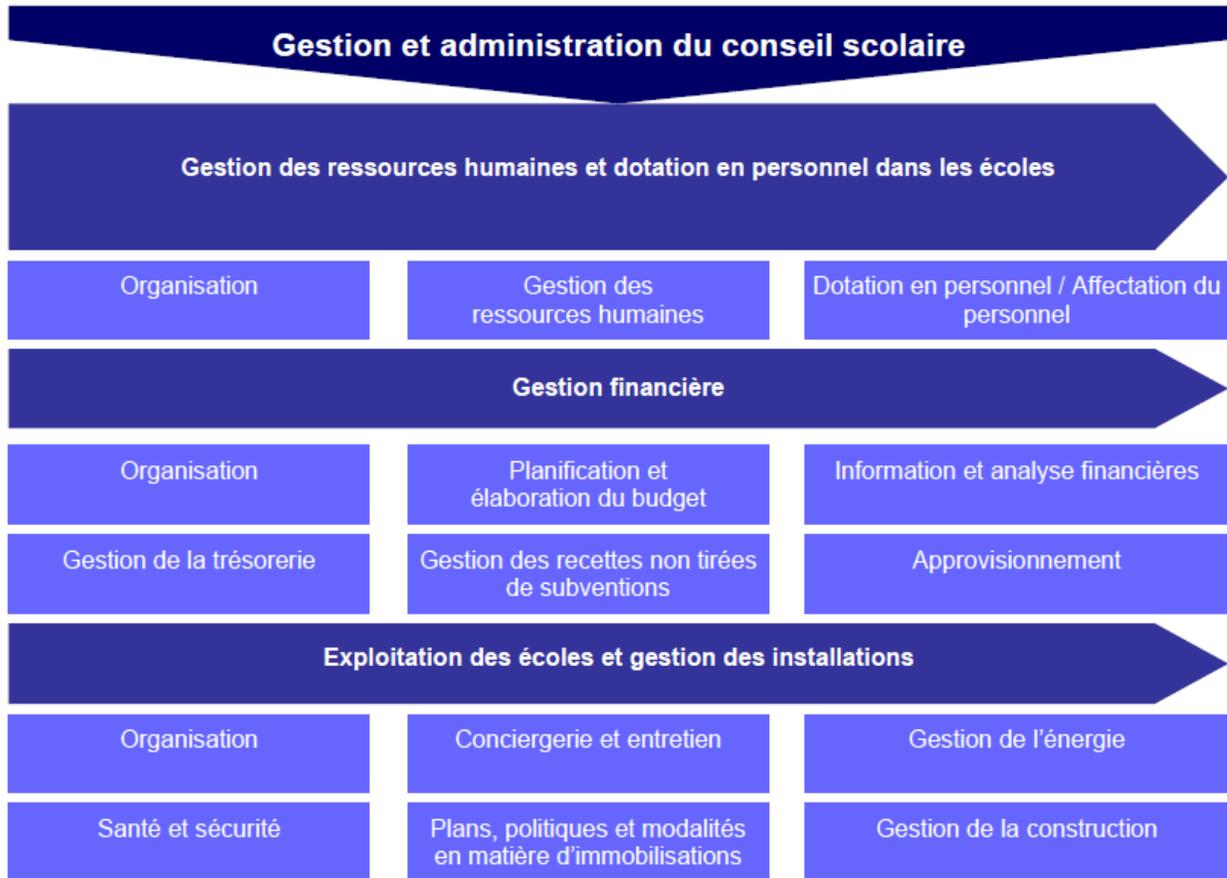
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

#### **Portée de l'Examen opérationnel**

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

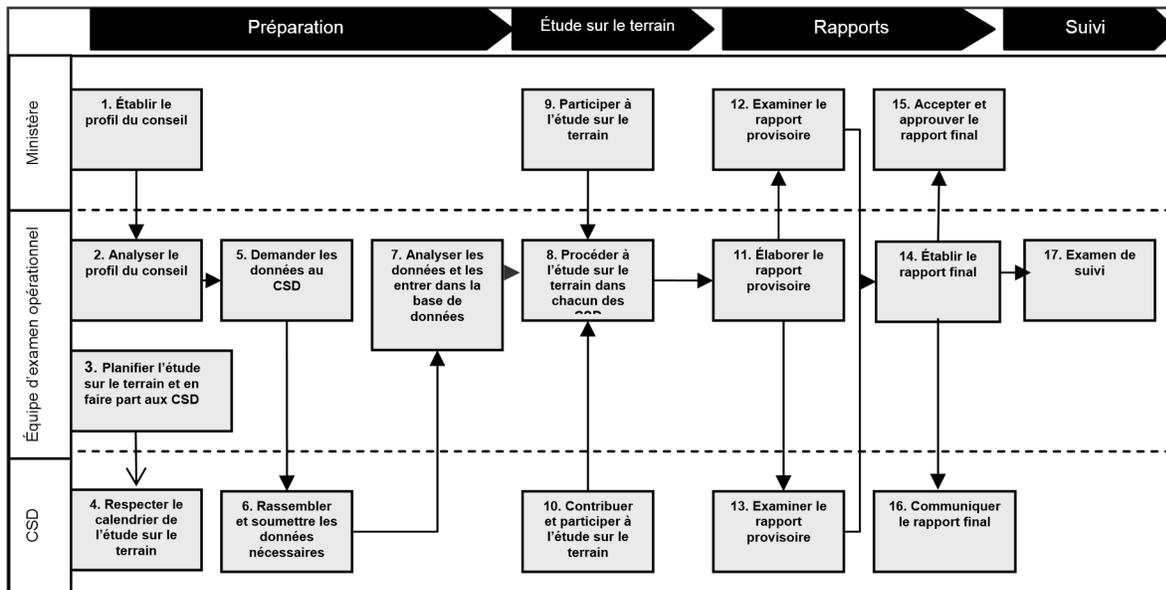
On examinera chaque processus en fonction de ses activités et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les facilite.



### Processus suivi pour l'Examen opérationnel

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

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



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

### Phase : Planification et analyse initiales

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

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

### Phase: Étude sur le terrain

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

### Phase: Rapports

Activité principale	Description
Élaborer le rapport provisoire	En fonction des résultats de l'étude sur le terrain et de l'analyse des données, l'Équipe d'examen opérationnel rédige un rapport provisoire. Celui-ci contient un sommaire des conclusions et, le cas échéant, des recommandations pour améliorer la situation.
Examiner le rapport provisoire (ministère)	Le ministère examine le rapport provisoire et fait part de ses observations à l'Équipe d'examen.
Examiner le rapport provisoire (conseil)	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 Sudbury Catholic District School Board. L'Examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'Examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

## Annexe B : Résumé des recommandations

### Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandation
1.	Les conseillères et conseillers scolaires, en collaboration avec la directrice de l'éducation, devraient élaborer un plan stratégique pluriannuel qui définit les principaux objectifs, échéanciers et mesures de rendement pour l'ensemble du système. Ce document pourrait fournir un cadre très important permettant au conseil scolaire d'établir un plan d'amélioration annuel, établissant ainsi un contexte de planification pour les écoles et les services et permettant à la directrice de l'éducation de faire état de l'atteinte de certains résultats.
2.	Le conseil scolaire devrait élargir la portée du plan d'amélioration du conseil scolaire afin de couvrir tous les aspects du fonctionnement du conseil scolaire, y compris les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Ce plan devrait déterminer les initiatives de l'année qui contribueraient à l'atteinte des objectifs à plus long terme et démontreraient l'harmonisation des services non scolaires.
3.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève officiel pour gérer les départs du personnel clé.

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

N°	Recommandation
4.	Le Service des RH devrait élaborer un plan annuel qui s'harmonise avec les objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan du Service devrait établir des objectifs et des échéanciers et attribuer des responsabilités pour les activités principales du Service des RH. La direction pourrait ainsi effectuer le suivi du progrès des priorités et des objectifs définis et produire des rapports sur cette progression tout au long de l'année.
5.	Le Service des RH devrait continuer d'élaborer un programme complet de gestion des présences, y compris les politiques et procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. La direction aurait de ce fait une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité, ce qui comprend le renforcement positif des employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
6.	La direction devrait élaborer un plan officiel visant à mener des sondages périodiques auprès des employés, ce qui lui permettrait de communiquer avec le personnel et d'obtenir des renseignements concernant les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
7.	La direction devrait élaborer un plan officiel visant à mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues fourniraient des renseignements utiles à la politique des RH ainsi qu'à l'amélioration des processus et des programmes.

## Gestion financière

N°	Recommandation
8.	Le Service des affaires et des finances devrait élaborer un plan qui s'harmonise aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan du Service devrait établir des objectifs et des échéanciers et attribuer des responsabilités pour les principales activités de la Direction des services financiers. Cela permettrait à la direction d'effectuer le suivi du progrès des priorités et des objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression tout au long de l'année.
9.	La Direction des services financiers devrait documenter le processus de planification budgétaire afin que celui-ci soit plus transparent pour les conseillères et conseillers scolaires et clarifier les rôles et les responsabilités du personnel.
10.	L'administration de la Direction des services financiers devrait remplacer son système manuel de processus des renseignements budgétaires du service par un système automatisé.
11.	La direction devrait effectuer une analyse de rentabilité de la transition d'un système de logiciel financier personnalisé à une suite d'applications logicielles prises en charge par le fournisseur. Cela augmenterait la fonctionnalité du système financier du conseil scolaire.
12.	Le personnel des Services financiers devrait présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Cette pratique simplifierait la communication et augmenterait l'attention que prête le conseil scolaire à des sujets importants lors de la présentation des résultats depuis le début de l'année.
13.	La direction devrait officialiser la fonction de vérification interne. Cette fonction comprendrait une vérification plus large des contrôles financiers et de gestion et le respect des politiques du conseil scolaire. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune de ces possibilités.
14.	La direction et le conseil scolaire devraient établir un comité de vérification. Le comité devrait inclure au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers et qui contribueraient à l'efficacité générale du comité.
15.	La direction devrait établir une politique en matière d'investissement qui serait approuvée par les conseillères et les conseillers scolaires. Un plan officiel de gestion de l'encaisse et des procédures appropriées de gestion de l'excédent et d'optimisation des revenus de placement devrait être élaboré.
16.	La Direction des services financiers 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. Ce modèle permettrait au conseil scolaire de déterminer les occasions d'optimiser le revenu de placement et de minimiser les frais d'intérêts.
17.	Le conseil scolaire devrait revoir sa politique d'achat afin de s'assurer que les seuils d'approbation des limites sont fixés en fonction des postes et des rôles. De cette façon, le service s'assurerait que sa politique respecte les besoins du conseil scolaire et que celle-ci s'harmonise à ceux d'autres conseils scolaires.
18.	La direction devrait considérer la publication obligatoire des appels d'offres et des demandes de soumission sur les babillards électroniques pour leur donner une meilleure visibilité.
19.	Le conseil scolaire devrait réviser sa politique d'utilisation et de distribution de cartes de crédit institutionnelles.
20.	Le conseil scolaire devrait utiliser des cartes de crédit pour petits achats et ainsi réduire la quantité de factures de fournisseurs que doit traiter le service de comptabilité et éviter la dépendance à l'égard des cartes de crédit institutionnelles. Il devrait réaliser une analyse de

N°	Recommandation
	toutes les dépenses effectuées avec les cartes de crédit pour identifier le type et le nombre de dépenses effectuées par chaque personne. Il devrait compléter cette analyse par un examen des dépenses et des transactions faites à l'aide des bons de commande. Cette mesure permettrait d'établir des limites optimales pour assurer le contrôle budgétaire et gérer la quantité de factures.
21.	Le personnel des Services financiers service des finances devrait utiliser le transfert électronique de fonds pour payer tous les fournisseurs concernés pour gagner en efficacité et réduire le risque de modification des montants payés avant leur traitement à la banque.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandation
22.	Le Service de gestion des installations devrait élaborer un plan annuel conforme aux objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs et des échéances et attribuer des responsabilités pour les principales activités au sein du Service de gestion des installations, ce qui permettrait à la direction de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
23.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cela permettrait au conseil scolaire et à ses intervenants de prévoir clairement les besoins criants pour les prochaines années.
24.	Le conseil scolaire devrait procéder à un inventaire des outils de nettoyage et de l'équipement de conciergerie.
25.	Le conseil scolaire devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées.