

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Thunder Bay Catholic District School
Board**

Septembre 2009

Table des matières

Résumé	1
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	3
Recommandations :	4
Gestion financière	5
Recommandations :	6
Exploitation des écoles et gestion des installations	7
Recommandations :	7
1. Contexte et aperçu	9
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	9
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	9
1.3 Rendement des élèves	10
1.4 Sommaire financier	11
1.5 Principales statistiques du Thunder Bay Catholic District School Board...	13
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	15
Établissement d'un modèle de gestion efficace	17
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	19
Processus décisionnel	20
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	21
Relève et développement du talent	22
Participation des intervenants	22
Recommandations :	23
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles - Conclusions et recommandations	24
3.1 Organisation des ressources humaines	24
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	25
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	26
Surveillance et communication des politiques	26

	Recommandations :	27
3.2	Gestion des ressources humaines.....	27
	Recrutement et embauche du personnel	30
	Relations de travail	30
	Processus d'évaluation du rendement des employés	31
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	33
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	34
	Gérer les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.....	34
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	35
	Recommandations :	35
3.3	Dotation en personnel / affectation	36
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	37
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	38
	Recommandation :	38
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	39
4.1	Organisation des finances	39
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	41
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	41
	Surveillance et communication des politiques	41
	Recommandation :	42
4.2	Planification et élaboration du budget.....	42
	Processus d'élaboration du budget annuel	43
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	46
4.3	Information et analyse financières	47
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	48
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	48
	Vérification	49
	Recommandations :	50
4.4	Gestion de la trésorerie.....	50
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	51
	Recommandation :	52

4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	52
	Gestion des fonds dans les écoles	53
	Gestion des recettes non tirées de subventions	54
4.6	Approvisionnement	54
	Politiques et modalités	56
	Participation à des initiatives d'achats groupés	57
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	58
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles	58
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	58
	Utilisation du transfert électronique de fonds	59
	Recommandations :	59
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	60
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	60
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	62
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	62
	Surveillance et communication des politiques	63
	Recommandation :	63
5.2	Conciergerie et entretien.....	63
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien	65
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	66
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	67
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	67
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets	67
	Recommandation :	68
5.3	Gestion de l'énergie	68
	Plan de gestion de l'énergie.....	69
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	70
	Recommandations :	71
5.4	Santé et sécurité	71
	Gestion de la santé et de la sécurité	72

5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	73
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	74
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	75
5.6	Gestion de la construction	76
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	77
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	77
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	78
Annexes		79
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	79
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	79
	Portée de l'Examen opérationnel.....	79
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	80
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	83
	Limites de l'Examen.....	84
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	85

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Thunder Bay Catholic District School Board (TBCDSB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 14 septembre 2009, a duré quatre jours.

Introduction

Le ministère prévoit mener un examen opérationnel dans chacun des 72 conseils scolaires de district de la province, sur trois ans. 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 communiquant ces dernières. 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 de nombreuses pratiques exemplaires. Entre autres points forts cernés au sein du conseil scolaire, mentionnons son leadership en gestion de l'énergie. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

La structure de gestion comprend un conseil formé de sept conseillères et conseillers scolaires (les conseillères et conseillers scolaires). Ceux-ci siègent en moyenne depuis neuf ans. Cinq d'entre eux ont rempli au moins deux mandats.

Le conseil scolaire a adopté une structure de gestion qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. La politique 102 – *Administrative and Organizational Structures* (Structures administratives et organisationnelles) fixe des lignes directrices pour les conseillères et conseillers scolaires, leur réunion annuelle et leurs comités. La politique définit les rôles et responsabilités du directeur de l'éducation. Elle indique aussi que les conseillères et conseillers scolaires orientent et contrôlent le fonctionnement de l'éducation par l'élaboration de politiques.

Le directeur de l'éducation et cinq personnes occupant des postes clés forment l'équipe des cadres supérieurs, qui est chargée de mettre en œuvre les politiques du conseil scolaire et tous les aspects de son fonctionnement.

Les cinq personnes occupant des postes clés sont la surintendante de l'éducation responsable du curriculum; la surintendante responsable de l'éducation de l'enfance en difficulté; un agent d'éducation responsable de l'efficacité des écoles; le directeur associé, qui agit également comme surintendant des affaires opérationnelles et organisationnelles, trésorier responsable des finances, de la technologie de l'information et des installations, et un gestionnaire des ressources humaines.

Les conseillères et conseillers scolaires se réunissent toutes les trois semaines, et leurs réunions, de même que celles du comité plénier, sont ouvertes au public. Conformément à la *Loi sur l'éducation*, sont tenues à huis clos les réunions portant sur des questions qui ont trait au personnel, aux biens, à la négociation des contrats et aux litiges. En raison du petit nombre de conseillères et conseillers scolaires, toutes les décisions sont prises par le comité plénier. Les questions à trancher sont d'abord soumises à l'équipe des cadres supérieurs, puis aux conseillères et conseillers scolaires, qui en discutent et donnent leur approbation.

Le modèle de gestion du conseil scolaire est appuyé par une relation transparente et fondée sur la collaboration entre le directeur de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires. De bonnes relations favorisent la communication ouverte et contribuent à l'efficacité du processus décisionnel et de définition des ordres du jour.

En juin 2008, les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé un plan stratégique intitulé *On Our Journey from Good To Great: Strategic Priorities 2008-2012* (De satisfaisant à excellent : priorités stratégiques de 2008-2012). Ce plan décrit sept priorités stratégiques. Chaque année, l'équipe des cadres supérieurs révisé le plan stratégique afin d'analyser les objectifs du conseil scolaire pour la prochaine année scolaire, et les mesures qu'il prévoit appliquer. Cette révision pourrait servir dans le cadre de l'élaboration d'un plan opérationnel officiel.

Le directeur de l'éducation rend compte régulièrement aux conseillères et conseillers scolaires des mesures prises par rapport au plan stratégique. Le rapport contient les

mesures, les échéanciers, les résultats escomptés et les progrès déjà réalisés. Le directeur rédige en outre un rapport annuel pour les conseillères et conseillers scolaires, et un communiqué qui est distribué à tous les intervenants.

Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent l'importance de maintenir les politiques à jour, et ont assigné cette tâche aux cadres supérieurs afin que les politiques reflètent le contexte actuel. Par exemple, l'importance que les conseils scolaires accordent au leadership dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership pourrait signifier que le conseil scolaire se penchera sur des moyens d'adopter un plan de relève permettant de faire face aux départs à la retraite et aux démissions des principaux gestionnaires. Le conseil scolaire a publié plusieurs de ses politiques sur son site Web.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel traitant de tous les aspects de son fonctionnement, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Il devrait mettre à jour le modèle de ce plan de façon à ce qu'il concorde avec le plan stratégique pluriannuel des conseillères et conseillers scolaires. Les services seront ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux gestionnaires et administratrices et administrateurs, surtout dans le cas des fonctions non scolaires.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un cycle officiel de mise à jour de ses politiques, afin d'en assurer l'examen périodique pour tous les domaines fonctionnels. Pour y parvenir, il pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des politiques.

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

Dans l'ensemble, les services aux employés ont fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Ce service a mis en œuvre bon nombre des principales pratiques :

- Les politiques et les modalités d'embauche des divers groupes d'employés sont normalisées sous la forme d'une trousse unique, et l'aval des services aux employés est nécessaire à toute embauche. La direction organise des séances d'orientation à l'intention des nouveaux membres du personnel scolaire et du personnel non scolaire.

- Les services aux employés se sont montrés intéressés à maintenir de solides relations avec les syndicats. On a signalé qu'à la faveur d'une grande collaboration entre la direction et les syndicats, les griefs se font très rares au conseil scolaire. Les services aux employés ont entretenu de solides relations avec les syndicats et rencontrent chacun d'entre eux chaque mois pour examiner tout problème susceptible de surgir.
- Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel, et les modifications des données sont bien contrôlées.

Recommandations :

- Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le service des RH devrait élaborer des processus pour surveiller le respect des politiques des services aux employés, et adopter des mesures pour s'assurer que le personnel comprend les politiques et procédures administratives.
- Le service des RH devrait envisager d'offrir régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation concernant les politiques et procédures administratives des services aux employés.
- Les services devraient continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettra à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.
- La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure lui permettra de s'assurer que les remboursements des réclamations sont justes et valables.
- Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus en bonne et due forme

régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel non enseignant.

- La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.
- La direction devrait élaborer une politique officielle de dotation et d'affectation du personnel pour assurer une utilisation optimale de son personnel.

Gestion financière

Le service des finances a fait état d'un certain nombre de résultats positifs grâce à la mise en œuvre de certaines des principales pratiques :

- Le processus d'établissement annuel du budget est transparent et clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (dont les directrices et directeurs d'école) et les conseillères et conseillers scolaires.
- Le conseil scolaire utilise un système financier intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Ce système comprend le grand livre général, les comptes créditeurs et débiteurs, le budget et les modules d'approvisionnement. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction.
- La direction relève et consigne tous les risques importants pendant le processus de planification budgétaire et conçoit des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.
- Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de réduire au minimum les liquidités oisives par la surveillance quotidienne des flux de trésorerie par rapport aux prévisions et de faire des investissements à court terme. Le service des finances utilise son système financier pour surveiller le flux de trésorerie et en faire rapport, et effectue quotidiennement des rapprochements bancaires au moyen d'un système distinct au sein du service.

- Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, réception/facture et inspection) avant de payer les factures.

Recommandations :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.
- La direction devrait continuer d'appliquer les nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes qui contribueraient à optimiser l'efficacité du comité des finances et de la vérification.
- La direction devrait comparer périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable, afin de maximiser le rendement de ses investissements.
- La direction devrait étudier l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité. À cette fin, elle devrait réaliser une analyse des bons de commande en fonction des transactions et dépenses, et déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures.
- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit pour le conseil scolaire d'une occasion de gagner en efficience.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs appropriés afin d'accroître l'efficacité des transactions et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service a adopté plusieurs des principales pratiques dans l'exécution de ses activités de conciergerie et d'entretien. Il convient de souligner les pratiques suivantes :

- Le service a mis en place des programmes de formation approfondie pour les membres de son personnel. Ces programmes proposent plus de six jours de perfectionnement professionnel dans un grand éventail de domaines comme l'ergonomie, la procédure pour signaler les blessures, la formation sur le SIMDUT, et l'approche Clean Sweep (balayage complet).
- Le conseil scolaire est un leader de la gestion de l'énergie, ayant mis en marche son propre plan fondé sur un partenariat avec l'entreprise Honeywell Energy Services Canada Limited. Un récent projet de rénovation d'un édifice, en collaboration avec Honeywell, lui a permis de moderniser des écoles par diverses mesures au chapitre du confort, de la consommation d'énergie, de la qualité de l'air et de la réduction des émissions de gaz à effet de serre.
- Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.
- 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.
- 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.

Recommandations :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le conseil scolaire devrait mettre au point un système automatisé d'ordres de travail pour faire le suivi des coûts qui leur sont associés et des efforts déployés. Cette façon de faire permettrait au conseil d'étayer le budget des dépenses et les évaluations des projets au moyen de comparaisons avec les critères des années précédentes, et de maximiser ainsi l'utilisation des ressources.

- Le conseil scolaire devrait ajouter à la politique d'approvisionnement une disposition officielle exigeant que tout nouvel équipement soit écoénergétique.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient adopter une politique environnementale globale permettant d'assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable. On a signalé que les conseillères et conseillers scolaires songent à former un comité de l'environnement, ce qui constituerait un bon point de départ.
- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées, ce qui lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement la consommation d'énergie.

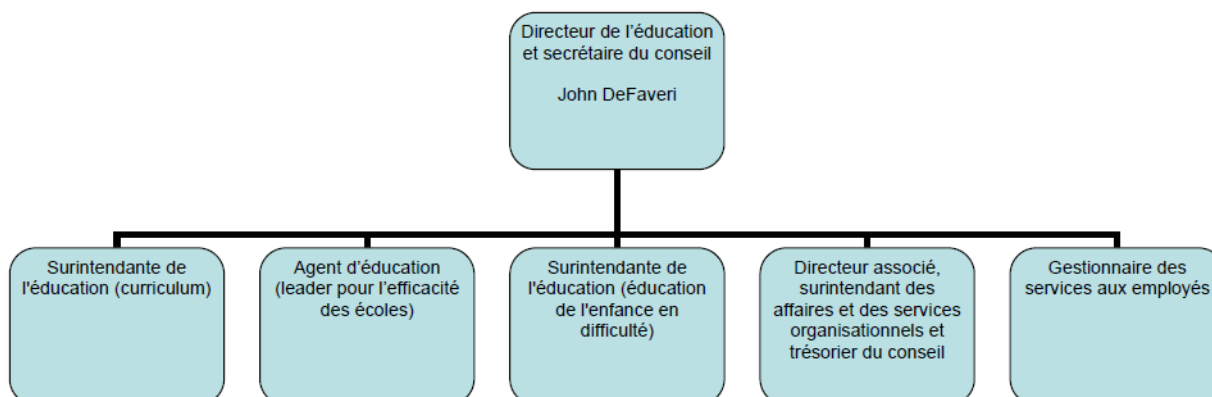
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Thunder Bay Catholic District School Board est déterminé à offrir une éducation de qualité qui combine l'excellence scolaire avec le souci de la croissance spirituelle, morale, sociale, émotionnelle, culturelle et physique de l'élève. Offrant l'éducation publique à près de 8 000 élèves, il a instauré une vaste gamme de programmes dans ses 18 écoles élémentaires et 2 écoles secondaires.

Au palier élémentaire, l'effectif est inférieur à la capacité des écoles, alors qu'il y est légèrement supérieur au palier secondaire.

L'image qui suit représente l'équipe des cadres supérieurs du conseil scolaire. Cette équipe est formée du directeur de l'éducation, de la surintendante de l'éducation (curriculum), de l'agent d'éducation (leader pour l'efficacité des écoles), de la surintendante de l'éducation (éducation de l'enfance en difficulté), du directeur associé, surintendant des affaires et des services organisationnels et trésorier du conseil, ainsi que du gestionnaire des services aux employés.



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La vision du Thunder Bay Catholic District School Board est la suivante : « **Une éducation aux valeurs chrétiennes et à l'excellence** ». Pour illustrer cette vision, le conseil scolaire a adopté l'énoncé de mission suivant :

« Le Thunder Bay Catholic District School Board est déterminé à offrir une éducation de qualité qui combine excellence scolaire et souci d'une croissance spirituelle, morale, sociale, émotionnelle, culturelle et physique de l'élève. »

Cette éducation est prodiguée dans un milieu empreint de spiritualité chrétienne où la foi catholique est intégrée à l'ensemble du curriculum et du quotidien scolaire. Par

l'enseignement, les conseillères et conseillers scolaires s'acquittent du mandat que leur ont confié les parents, l'Église et le ministère de l'Éducation et de la Formation. »

Pour mener à bien cette mission et respecter cette vision, le conseil scolaire a adopté un plan stratégique qui met l'accent sur les principales actions et priorités, par champ d'action. Bien que tous les champs d'action comprennent un certain nombre de tâches secondaires, les plus importants sont les suivants :

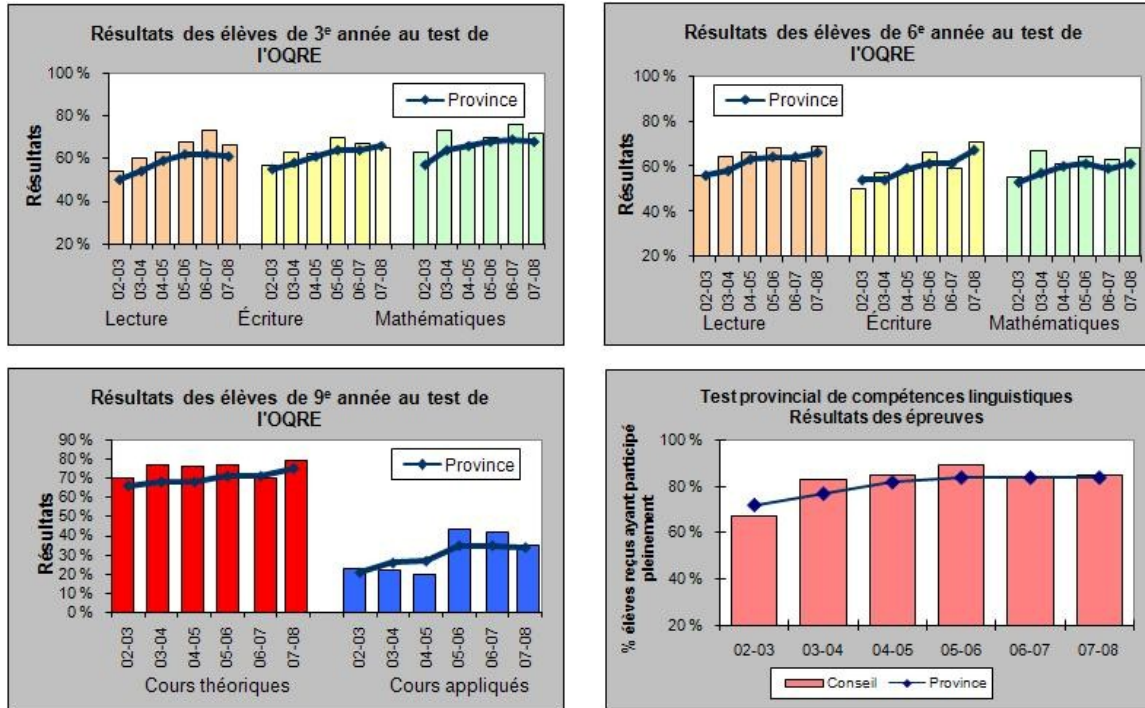
1. Vivre notre foi catholique;
2. Assurer l'équité de tous les élèves;
3. Améliorer le rendement des élèves autochtones;
4. Promouvoir une culture d'excellence professionnelle;
5. Célébrer notre communauté catholique;
6. Offrir des lieux propices à l'apprentissage et au travail;
7. Privilégier une gestion organisationnelle.

Pour appuyer la mise en œuvre du plan stratégique, le conseil scolaire a adopté un plan de numératie et de littératie qui répond à ces priorités. Ensemble, ces éléments forment la base d'un plan stratégique efficace pour l'organisation, sujet dont il sera question à la section 2 du présent rapport.

1.3 Rendement des élèves

Le rendement du conseil scolaire a atteint ou dépassé la moyenne provinciale au cours des dernières années. Les résultats des élèves de 3^e année et de 6^e année aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) sont au-dessus de la moyenne provinciale depuis 2007-2008.

Au secondaire, les résultats des élèves de 9^e année aux tests de l'OQRE et ceux des élèves de 10^e année au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) se sont maintenus dans la moyenne provinciale, ou au-dessus. Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE et au TPCL au cours des six dernières années.



1.4 Sommaire financier

Au cours des dernières années, le conseil scolaire a toujours présenté au ministère un budget équilibré. S'il y est parvenu, c'est en partie par l'utilisation de certaines des réserves pour fonds de caisse.

Depuis 2006-2007, les fonds de réserve du conseil scolaire ont connu une diminution, et sont passés de 15 à 8,9 millions de dollars en 2008-2009. Ce phénomène s'explique principalement par la rénovation d'anciennes écoles et la construction de nouvelles.

Le conseil scolaire surveille activement sa capacité à respecter ses engagements en matière d'immobilisations. Il a terminé son modèle d'analyse financière des immobilisations, qui démontre que la dette existante d'immobilisations a été financée en entier. La direction poursuivra son travail en collaboration avec le personnel du ministère pour la mise en place des nouveaux projets d'immobilisations.

Les tableaux ci-dessous présentent un aperçu de la situation financière du Thunder Bay Catholic District School Board :

Données financières – résumé (Revenus)

Revenu	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008- 2009
Subventions générales	56 473 705 \$	61 367 409 \$	67 682 129 \$
Impôt local	17 583 614 \$	16 680 124 \$	16 389 591 \$
Revenus du conseil scolaire	3 281 489 \$	3 915 066 \$	2 907 010 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	1 961 989 \$	2 271 334 \$	200 000 \$
Total des revenus	79 300 797 \$	84 233 933 \$	87 178 730 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Dépenses de fonctionnement	73 912 569 \$	77 817 499 \$	82 104 630 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	3 030 831 \$	6 045 106 \$	8 480 145 \$
Virement à/de la réserve	2 357 397 \$	371 328 \$	-3 406 045 \$
Total des dépenses	79 300 797 \$	84 233 933 \$	87 178 730 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008- 2009
Gratifications de retraite	2 498 289 \$	2 596 340 \$	3 360 919 \$
Réserve pour les fonds de caisse	8 030 459 \$	8 030 459 \$	3 924 835 \$
CSPAAT	512 000 \$	512 000 \$	512 000 \$
Équité salariale	115 959 \$	115 939 \$	115 939 \$
Informatisation	153 109 \$	153 109 \$	153 109 \$
Stabilisation des coûts de transport et de services publics	265 000 \$	265 000 \$	265 000 \$
Fonds pour les demandes d'indemnisation	0 \$	371 329 \$	371 329 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	1 869 \$	1 869 \$	1 869 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Réserves pour les et « Lieux propices à l'apprentissage »	2 199 327 \$	0 \$	0 \$
Total des fonds de réserve	13 776 012 \$	12 046 065 \$	8 707 020 \$
Réserve pour dépenses de classe	1 127 219 \$	1 127 219 \$	0 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	189 857 \$	308 021 \$	251 078 \$
Total des revenus reportés	1 317 076 \$	1 435 240 \$	251 078 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	15 093 088 \$	13 481 305 \$	8 958 098 \$

1.5 Principales statistiques du Thunder Bay Catholic District School Board

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du Thunder Bay Catholic District School Board. Les effectifs suivent une légère tendance à la baisse.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2008-2009
EQM de l'école de jour – élémentaire	5 596	5 410
EQM de l'école de jour – secondaire	2 233	2 401
Effectif total de l'école de jour	7 828	7 810

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2007-2008
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	29%	93%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	61%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,27	24,50
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	33%	100%
Pourc. de classes à années multiples	13%	14%

Personnel

Personnel	2003-2004	2007-2008
Enseignantes et enseignants	466	531
Aides-enseignantes et aides-enseignants	70	106
Autres personnes-ressources pour les élèves	29	15
Personnel administratif de l'école	27	28
Personnel de bureau de l'école	33	36
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	70	64
Autre personnel hors classe	43	48
Total du personnel	736	827
Rapport élèves-enseignant	1:17	1:15
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	94,0	105,9
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	84,3%	86,7%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2007-2008
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	6 035 069 \$	10 656 916 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	6 750 757 \$	10 430 248 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-715 688 \$	226 668 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2007-2008
Nombre d'écoles	22	21
Effectif total de l'école de jour	7 828	7 810
Capacité totale (places)	8 045	8 084
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	97,3%	96,6%
Superficie du conseil scolaire (km²)	4 919	4 919
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	8	8

¹ 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 ou le directeur 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'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Le tableau qui suit résume les principales pratiques en matière de gestion et d'administration du conseil scolaire et indique les cas où les données démontrent que la pratique avait été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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 et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation pour le maintien de relations de travail efficaces.	Oui

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel des conseillères et conseillers scolaires

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillers et conseillères scolaires, par un processus de consultation, élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
La direction de l'éducation et l'administration principale élaborent un plan opérationnel 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
L'administration principale communique périodiquement ou tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.	Oui

Processus décisionnel

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillers et conseillères scolaires et l'administration principale ont les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Oui
Les conseillers et conseillères scolaires et l'administration principale disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficience et l'efficacité des opérations 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
Un organigramme des services (accompagné des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil scolaire.	Oui

Relève et développement du talent

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership du ministère, la direction de l'éducation, avec l'appui des RH, a établi un plan officiel de relève et de développement du talent pour améliorer et maintenir les compétences en leadership.	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 l'administration principale 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 gestion qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. La direction de l'éducation est appuyée par une équipe de cinq personnes. Celle-ci compte deux surintendantes de l'éducation, une qui est responsable du curriculum et l'autre de l'éducation de l'enfance en difficulté; un directeur associé, trésorier des conseillères et conseillers scolaires et surintendant des affaires opérationnelles et organisationnelles qui est aussi responsable des finances, de la technologie de l'information et des installations; et d'un gestionnaire des services aux employés. Le directeur a aussi nommé un agent d'éducation responsable de l'efficacité

des écoles. Tous les aspects de l'administration du système relèvent de l'équipe des cadres supérieurs. Chaque membre se voit confier la responsabilité des principaux domaines pratiques du conseil scolaire, dont le curriculum, l'efficacité des écoles, l'éducation de l'enfance en difficulté, la réussite des élèves, l'éducation des Autochtones, les ressources humaines, et les affaires opérationnelles et organisationnelles.

La structure de gestion est appuyée par six conseillères et conseillers scolaires chevronnés qui sont élus par des contribuables d'écoles séparées, et un qui est nommé comme représentant des intérêts des élèves de la Première nation de Fort William. Les conseillères et conseillers scolaires siègent en moyenne depuis neuf ans. Cinq d'entre eux ont rempli au moins deux mandats. Du fait qu'un certain nombre d'entre eux sont élus pour des mandats consécutifs, les conseillères et conseillers scolaires ont souligné qu'on ne leur offrait actuellement aucune activité d'orientation ou de développement professionnel. On leur a toutefois déjà offert des séances d'orientation.

Dans son modèle de gestion, le conseil scolaire a instauré, pour les structures administratives et organisationnelles, une politique énonçant 14 principes qui orientent la gestion des conseillères et conseillers scolaires, et des directives qui clarifient les rôles et responsabilités de la direction et ceux des conseillères et conseillers scolaires. Selon ce cadre, les conseillères et conseillers scolaires établissent et maintiennent les politiques, alors que l'équipe des cadres supérieurs élabore et met en œuvre des plans et des procédures de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : l'amélioration du rendement des élèves. Les conseillères et conseillers scolaires se sont également dotés d'un code de déontologie pour leur personnel, qui est entré en vigueur en septembre 2009. Les principales dispositions du code sont notamment le maintien des normes les plus élevées qui soient en matière d'intégrité et de confiance du public, la conformité au code de conduite et à ses politiques connexes, l'engagement à tenir compte des besoins des employées et employés, et le concept de responsabilité financière au nom du public et des employées et employés.

À l'heure actuelle, les comités internes sont au nombre de cinq : le comité des communications et des relations publiques, le comité d'apprentissage parallèle dirigé à l'intention des élèves dispensés de fréquentation scolaire, le comité de l'année scolaire, le comité de remise de prix au secondaire, et le comité de discipline des élèves. Il existe aussi trois comités externes : le comité de participation des parents catholiques, le comité mixte de liaison entre le conseil et les conseils scolaires de district, et le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté. Au moment de trancher une question particulière, un comité peut recommander certaines mesures aux conseillères et conseillers scolaires. Ces mesures ne peuvent toutefois être mises en œuvre par l'administration que si elles ont été approuvées par les conseillères et conseillers scolaires. Il a été noté qu'en raison du faible nombre de conseillères et conseillers scolaires, les décisions sont toutes prises par le comité plénier.

Les conseillères et conseillers scolaires ont établi un ensemble de politiques et de procédures (affichées sur le site Web du conseil scolaire) qui encadrent le processus décisionnel et les lignes directrices favorisant l'efficacité des opérations du conseil scolaire. Par contre, certaines politiques sont périmées et ne sont pas en vigueur. Les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager d'établir une politique officielle d'examen périodique de ses politiques et procédures. Pour y parvenir, il pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des politiques.

Les conseillers et conseillères scolaires procèdent à une évaluation officielle du rendement de la direction de l'éducation. L'examen annuel s'inspire d'un modèle d'usage courant connu sous le nom d'examen tous azimuts. Ce modèle intègre les commentaires provenant d'intervenants de divers niveaux, dont les gestionnaires, les surintendantes et surintendants, et les conseillères et conseillers scolaires.

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

En juin 2008, les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé un plan stratégique intitulé *De satisfaisant à excellent : priorités stratégiques de 2008-2012*. Ce plan préconise les sept priorités suivantes :

- Vivre notre foi catholique;
- Assurer l'équité des résultats pour tous les élèves;
- Améliorer le rendement des élèves autochtones;
- Promouvoir une culture d'excellence professionnelle;
- Célébrer notre foi catholique;
- Offrir des lieux propices à l'apprentissage et au travail;
- Privilégier une gestion organisationnelle.

Après l'adoption d'un calendrier officiel pour l'élaboration du nouveau plan stratégique, l'équipe des cadres supérieurs a enclenché le processus par une séance de planification d'une journée complète. Le but de la séance était de passer en revue les données scolaires et opérationnelles afin de cerner les écarts de rendement. Il a ébauché un plan, qu'il a soumis aux conseillères et conseillers scolaires et aux divers groupes d'intervenants comme les directions d'école, le personnel des écoles, les conseils d'écoles, le personnel de l'administration centrale, les syndicats et le diocèse. Après quoi, l'équipe des cadres supérieurs et certains leaders scolaires ont revu l'ébauche de plan en fonction des commentaires des intervenants, officiellement

présenté le plan à l'approbation des conseillères et conseillers scolaires et communiqué celui-ci à tous les intervenants en juin 2008.

Un rapport d'étape officiel que le directeur de l'éducation a présenté aux conseillères et conseillers scolaires en décembre 2008 énonçait les mesures prises jusqu'alors par rapport au plan stratégique. Parmi celles-ci étaient mentionnés les gestes posés, les échéanciers fixés, les résultats escomptés et les progrès accomplis à ce jour. Trois fois par année, soit à la fin de chaque semestre, le directeur de l'éducation rend compte, dans des rapports intermédiaires, des progrès réalisés par rapport aux objectifs du plan stratégique. Le directeur remplit aussi un rapport annuel à l'intention des conseillères et conseillers scolaires, et rédige un communiqué qui est transmis à tous les intervenants.

Pour se conformer aux exigences du Secrétariat de la littératie et de la numératie, le conseil scolaire élabore un plan d'amélioration annuel. Toutefois, le plan est centré principalement sur des priorités scolaires et ne tient pas compte de services non scolaires tels que le service des RH, le service des finances et le service de gestion des installations. Le conseil a signalé qu'un plan opérationnel annuel comprenant les opérations non scolaires sera élaboré au cours de l'année scolaire 2009-2010.

Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel officiel conforme aux objectifs stratégiques pluriannuels des conseillères et conseillers scolaires, y compris à la responsabilité fonctionnelle et aux échéanciers. Cette pratique est bénéfique à tous les échelons de l'organisation puisqu'elle permet à la direction de l'éducation de rendre compte des progrès relatifs aux objectifs définis dans le plan opérationnel et de la façon dont ces résultats favorisent la mise en œuvre du plan stratégique des conseillères et conseillers scolaires. En outre, le fait que le plan opérationnel englobera les opérations facilitera l'élaboration et la présentation des plans annuels des services non scolaires. Le bureau central des conseillères et conseillers scolaires pourrait élaborer, pour les services des RH, des finances et des installations, des plans annuels conformes au plan stratégique global des conseillères et conseillers scolaires.

Processus décisionnel

Les principales responsabilités des conseillères et conseillers scolaires sont d'élaborer les politiques du conseil scolaire et de communiquer avec les parents, les élèves et les intervenants du secteur communautaire. L'équipe administrative élabore et met en œuvre des plans et des procédures permettant d'assurer le respect des politiques du conseil scolaire et l'atteinte des priorités essentielles. Ces responsabilités sont clairement définies dans la politique intitulée *Administrative and Organizational Structures* (Structures administratives et organisationnelles), dont la dernière mise à jour remonte à mai 2008.

Les conseillères et conseillers scolaires se réunissent toutes les trois semaines, et leurs réunions, de même que celles du comité plénier, sont ouvertes au public. Toutefois, conformément à la *Loi sur l'éducation*, sont tenues à huis clos les réunions qui portent sur des questions qui ont trait aux employées et employés, aux biens, à la négociation des contrats et aux litiges. En raison du faible nombre de conseillères et conseillers scolaires, les décisions sont toutes prises par le comité plénier. Les questions à trancher sont d'abord étudiées au comité exécutif, après quoi elles sont transmises aux conseillères et conseillers scolaires pour faire l'objet de discussions officielles et être approuvées.

Il n'existe pas de comité officiel pour l'examen des politiques, du fait que cette responsabilité relève de chaque service. Pour modifier une politique, le service ébauche une nouvelle version, et après ajout des commentaires du personnel du service et de l'équipe des cadres supérieurs, cette version est présentée aux conseillères et conseillers scolaires pour approbation. Sitôt approuvée, la politique entre en vigueur. En raison de ce processus, il n'existe pas de comité officiel de mise à jour des politiques. Le directeur a confié à l'équipe des cadres supérieurs la tâche de mettre à jour, au cours de l'année scolaire 2009-2010, toutes les politiques et procédures de leurs services respectifs. Les politiques et procédures en vigueur sont publiées sur le site Web, et la date de leur dernière révision est indiquée.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le conseil scolaire dispose de huit conseillères et conseillers scolaires. Six conseillères et conseillers scolaires sont élus par des contribuables d'écoles séparées, un autre est nommé comme représentant des intérêts des élèves de la Première nation de Fort William et le dernier est un élève qui siège au conseil. Les conseillères et conseillers scolaires approuvent les politiques et les règlements opérationnels et veillent à ce que le conseil scolaire atteigne ses objectifs pédagogiques et réponde aux besoins de tous les élèves.

La structure, les rôles et les responsabilités de l'équipe des cadres supérieurs du conseil scolaire ont été clairement définis et documentés. L'équipe se compose du directeur de l'éducation, des deux surintendantes de l'éducation (l'une responsable du curriculum et l'autre de l'éducation de l'enfance en difficulté), un directeur associé, surintendant des affaires opérationnelles et organisationnelles et trésorier des conseillères et conseillers scolaires, et un gestionnaire des ressources humaines. La direction a aussi nommé un agent d'éducation responsable de l'efficacité de l'école.

L'équipe des cadres supérieurs se réunit régulièrement pour accomplir une fonction à trois volets : premièrement, aider les conseillères et conseillers scolaires à prendre leurs décisions et à élaborer les politiques; deuxièmement, interpréter, communiquer et mettre en œuvre les politiques et décisions des conseillères et conseillers scolaires au

sein du système; et troisièmement, offrir au directeur et aux surintendantes et surintendants un forum où discuter des questions opérationnelles courantes et obtenir des commentaires, tout en s'assurant que le directeur demeure au courant de l'ensemble des affaires en cours.

Chaque conseillère ou conseiller scolaire est responsable d'une « famille d'écoles ». Cette structure a favorisé l'élaboration de stratégies pédagogiques communes visant à améliorer le rendement des élèves. Le conseil scolaire a rédigé des descriptions de travail à jour pour le directeur de l'éducation et les surintendantes et surintendants, et a publié leurs noms et responsabilités respectives sur son site Web. L'organigramme du conseil scolaire se trouve également sur le site Web.

Relève et développement du talent

Dans le but d'améliorer et de maintenir les compétences en leadership scolaire, le conseil scolaire a adopté le programme Aspiring Leadership (Aspirant leader), consistant de processus pour la planification de la relève et le développement de talent. Ce programme combine l'observation au poste de travail, le paiement des frais liés aux principales qualifications des employées et employés les plus performants parmi le personnel enseignant, et le paiement des frais de qualification d'agente ou agent de supervision de quelques directions d'école. Le conseil scolaire recommande aussi aux conseillères et conseillers scolaires les leaders potentiels parmi les employées et employés. Cet engagement à assurer la planification de la relève est également souligné dans les priorités stratégiques dont le leadership fait partie.

Le conseil n'a toutefois pas établi de plan de relève officiel ou entrepris des initiatives pour pourvoir ses postes de personnel non enseignant. L'élaboration d'un tel plan pour les principaux postes de direction profiterait au conseil scolaire.

Participation des intervenants

La direction cherche constamment à consulter les intervenants, et s'est dotée d'un agent des communications qui s'applique à favoriser une communication bidirectionnelle entre tous les intervenants. Divers canaux de communication, comme le communiqué du directeur, des bulletins d'information scolaires, des publications sur le site Web, et des consultations publiques, permettent aux principaux intervenants de garder le contact tout au long de l'année. Le conseil scolaire apprécie la participation de la collectivité et offre à tous les intervenants des occasions de participer activement au processus de prise de décisions.

Le conseil scolaire se sert de son site Web pour divulguer l'information sur les politiques, le rapport du directeur, les ordres du jour et procès-verbaux des réunions des conseillères ou conseillers scolaires et les rapports financiers aux groupes externes concernés. La direction et les conseillères et conseillers scolaires sollicitent les

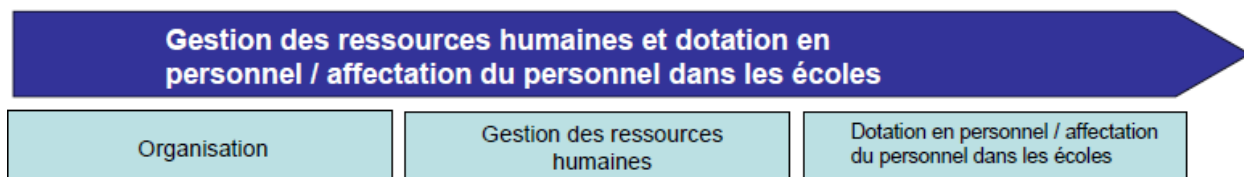
commentaires des intervenants pendant les processus de planification stratégique, d'élaboration du budget, d'examen des installations et de construction de nouvelles écoles.

Les membres de l'équipe des cadres supérieurs participent activement à divers forums provinciaux et nationaux, dont le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation, et collaborent avec leurs pairs des conseils scolaires du Nord de taille similaire. Quant à la participation du personnel aux comités du système, les conseillères et conseillers scolaires se sont dotés d'une politique officielle dont la dernière mise à jour remonte à mai 2008, laquelle met en valeur la mobilisation des membres du personnel dans les comités externes, afin de veiller à ce que le conseil scolaire soit en mesure d'apprendre les pratiques exemplaires et de les communiquer dans toute la région.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel traitant de tous les aspects de son fonctionnement, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Il devrait mettre à jour le modèle de ce plan de façon à ce qu'il concorde avec le plan stratégique pluriannuel des conseillères et conseillers scolaires. Les services seront ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux gestionnaires et administratrices et administrateurs, surtout dans le cas des fonctions non scolaires.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un cycle officiel de mise à jour de ses politiques, afin d'en assurer l'examen périodique pour tous les domaines fonctionnels. Pour y parvenir, il pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des politiques.

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, les conventions collectives et les modèles d'affectation du conseil.

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 RH 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 RH;
- 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 RH et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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 RH sont énoncés dans le plan annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, 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 ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le service des RH comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Le public peut consulter l'organigramme à jour.	Oui
Les cadres supérieurs du service des RH 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 des RH s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent la politique en matière de ressources humaines.	Non
La direction des RH veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des RH.	Non

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Actuellement, les services aux employés n'élaborent pas de plan annuel de service. Ils établissent plutôt leurs priorités selon les initiatives annuelles du plan stratégique qui correspondent à leur territoire de compétences.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, les échéanciers visés et des renseignements relatifs aux responsables désignés, le tout conforme au plan opérationnel annuel, qui

lui-même correspondrait au plan stratégique global. Le plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les services aux employés remplissent plusieurs fonctions, dont celles de dresser le profil des employées et employés, d'administrer les avantages sociaux du personnel et de gérer les programmes de santé et de sécurité au travail. Le service des RH rend compte au gestionnaire des services aux employés, qui fait partie de l'équipe des cadres supérieurs.

D'autres tâches, telles que l'affectation du personnel et l'évaluation du rendement du personnel enseignant, sont accomplies par les surintendantes de l'éducation, tandis que le processus d'affectation du personnel relève du surintendant des affaires opérationnelles et organisationnelles, avec l'aide des services aux employés.

Les descriptions de travail des membres des services aux employés sont exactes et à jour et les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. Un organigramme à jour est publié sur le site Web, avec les coordonnées des principaux membres du personnel des services aux employés. Les RH assument les services aux employés depuis l'année scolaire 2007-2008 et se sont dotés d'un coordonnateur qui favorise une meilleure communication au sein des services et participe à la gestion d'un certain nombre de nouveaux projets en cours de lancement, comme la gestion de l'assiduité.

Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires de même qu'une expérience de travail pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Les services aux employés assument la responsabilité d'un certain nombre de politiques, toutes publiées sur le site Web du conseil scolaire. Ces politiques visent notamment le recrutement, la santé et la sécurité, le harcèlement en milieu de travail et l'évaluation du rendement. Les nouvelles politiques et procédures sont communiquées au personnel par divers moyens, comme l'envoi de courriels par une liste de diffusion et des journées de développement professionnel. Elles constituent également un point à l'ordre du jour des comités patronaux-syndicaux.

En raison de la désuétude d'un certain nombre de politiques, la conformité aux politiques des services aux employés se fait actuellement au cas par cas, et il n'existe aucun mécanisme officiel d'observation de la conformité. Les conseillères et conseillers

scolaires devraient actualiser leurs politiques au cours de l'année scolaire 2009-2010, et établir un cadre officiel de révision des politiques et de soutien à la conformité.

Après la révision de ces politiques et procédures, le conseil scolaire est également invité à offrir régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation concernant les politiques.

Recommandations :

- Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le service des RH devrait élaborer des processus pour surveiller le respect des politiques des services aux employés, et adopter des mesures pour s'assurer que le personnel comprend les politiques et procédures administratives.
- Le service des RH devrait envisager d'offrir régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation concernant les politiques et procédures administratives des services aux employés.

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 et d'embaucher 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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au

moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Recrutement et embauche du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et les procédures administratives de recrutement sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	Oui
Les politiques et procédures administratives d'embauche sont harmonisées pour chacun des groupes d'employés et les gestionnaires du conseil scolaire en ont pris connaissance.	Oui

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH a des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	Oui
La direction du SRH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Non
Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire.	Oui

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	Non

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gérer les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Non
Les données sur le personnel sont en synchronisation automatique entre le conseil et les sociétés externes (c'est-à-dire le RREO, le RREMO et les fournisseurs 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?
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, part en retraite anticipée ou est mutée.	Non

Recrutement et embauche du personnel

Le conseil scolaire a établi deux politiques pour appuyer le processus de recrutement. La première est la politique de sélection, d'embauche et de placement du personnel enseignant, qui est en cours de révision. Cette politique décrit entre autres les modalités et lignes directrices relatives à la sélection, au placement et aux avis de postes vacants, et les critères de sélection. En fonction des besoins émergents, le conseil scolaire publie des annonces dans les journaux locaux et provinciaux, et un avis d'embauche de personnel enseignant est affiché dans toutes les écoles. Cette politique sera révisée cette année pour correspondre aux besoins actuels. Dans l'intervalle, une procédure de recrutement d'enseignantes ou enseignants a été mise au point pour l'année 2008-2009.

La deuxième politique concerne le recrutement, la sélection et l'embauche du personnel de soutien. Sa dernière révision remonte à 1994, et elle fait aussi partie de la liste de mise à jour pour la présente année. Cette politique décrit la procédure que les services doivent suivre lorsqu'un poste devient vacant.

Le plan de recrutement est conforme au plan de dotation, et les pratiques de recrutement attirent suffisamment de candidates et candidats qualifiés. Le conseil scolaire a signalé un faible roulement de personnel et mentionné qu'il disposait d'un bassin de diplômés du collège de formation des enseignants de l'Université Lakehead pour combler ses besoins en personnel. Le recrutement est un processus continu, et chaque année les conseillères et conseillers scolaires ajoutent des candidates et candidats à leur liste. Les conseillères et conseillers scolaires ont souligné qu'il est parfois difficile pourvoir le poste de directeur. Il s'ensuit que pour remplir ce poste, on a parfois recours à une agence externe de recrutement.

Les politiques et les modalités d'embauche des divers groupes d'employés sont normalisées sous la forme d'une trousse unique, et l'aval des services aux employés est nécessaire à toute embauche. La direction organise des séances d'orientation à l'intention des nouveaux membres du personnel scolaire et du personnel non scolaire.

Un comité sur l'accessibilité garantit l'égalité des chances, et les conseillères et conseillers scolaires adhèrent à une déclaration sur l'équité en matière d'emploi.

Relations de travail

Le conseil scolaire a conclu sept différentes conventions collectives avec ses groupes d'employés constitués d'enseignantes et enseignants au secondaire et à l'élémentaire, de suppléantes et suppléants, du groupe de secrétaires permanentes et suppléantes, des concierges, et du groupe de soutien aux élèves. Ces conventions collectives sont gérées par le personnel des services aux employés. Les administratrices et

administrateurs du conseil scolaire ont indiqué que leurs relations avec les agentes et agents de négociation étaient fondées sur la collaboration.

La procédure de grief au conseil scolaire est inscrite dans les conventions collectives. Grâce à une communication constante entre la direction et les syndicats, très peu de griefs ont été déposés au conseil scolaire. Les conventions collectives sont administrées par des comités patronaux-syndicaux, qui sont composés de membres des syndicats et de conseillères et conseillers scolaires. Le service a manifesté son intention de maintenir la communication avec les groupes d'employés syndiqués et non syndiqués, et il rencontre chaque syndicat tous les mois pour aborder les problèmes potentiels. Les services aux employés informent l'administration de l'école sur les procédures permettant à la fois d'atténuer et de résoudre les griefs.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a établi des modalités sur les méthodes d'évaluation du personnel. 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 deux fois durant la première année selon le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Les services aux employés informent l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario des notes obtenues par les nouveaux employés qui ont complété le PIPNE. L'évaluation du rendement du personnel enseignant (ERPE) est réalisée par les directions d'école et transmise à leur surintendante de l'éducation respective pour être ensuite versée dans un dossier au bureau principal du conseil scolaire. En plus du cycle quinquennal d'évaluation, une direction d'école ou une surintendante ou un surintendant peut mettre en branle une ERPE complémentaire si nécessaire. Les directions d'écoles sont chargées d'évaluer le rendement du personnel enseignant, mais elles peuvent déléguer cette responsabilité aux directions adjointes.

Le rendement du personnel non enseignant, dont le personnel de soutien et le personnel administratif, est évalué avant la fin de leur stage, conformément à leur convention collective ou à leur contrat d'emploi. Après une année complète de service, le personnel est évalué tous les trois ans. Les employées et employés temporaires font l'objet d'au moins une évaluation pendant leur période d'emploi, ou selon les conditions de leur convention collective. Tous les mois de septembre, le service remet à chaque école et à chaque service la liste des employées et employés devant être évalués. L'évaluation du rendement est réalisée par la ou le superviseur des employées et employés. Les surintendantes et surintendants s'occupent de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, et les agentes et agents de supervision, de celle du personnel administratif et du personnel de soutien.

Le conseil scolaire a également élaboré une politique concernant l'évaluation de la direction de l'éducation. Cette évaluation est menée chaque année à compter de mai, en même temps que l'examen périodique du plan stratégique des conseillères et conseillers scolaires.

Les pratiques du conseil scolaire démontrent une pleine connaissance des processus disciplinaires graduels pour les élèves, tant du niveau élémentaire que secondaire. Le processus consiste en une approche progressive qui se présente comme suit : prévention et intervention dans les cas plus bénins; consultation et référence à la direction dans les cas sérieux; concours du conseil scolaire dans les cas où la décision nécessite une suspension ou une expulsion. Ces processus bien documentés s'inscrivent dans une procédure de discipline progressive pour les écoles élémentaires et secondaires.

Cependant, le conseil scolaire ne s'est pas doté d'une politique ou d'un processus officiel pour régir les questions disciplinaires chez le personnel enseignant et non enseignant. En règle générale, les mesures disciplinaires sont provoquées par des incidents, après quoi une rencontre est fixée entre les services aux employés, la direction et l'employée ou l'employé. Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient élaborer une politique ou un processus en bonne et due forme régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel non enseignant.

La direction a élaboré une politique de perfectionnement du personnel, qui est en cours de révision. Chaque service a consacré des budgets de développement professionnel à l'apprentissage autodidacte. Les besoins de formation sont établis par chaque service, ou en fonction des informations provenant des syndicats ou des lignes directrices du ministère. Les services aux employés jouent un rôle de soutien dans les activités de formation. De plus, ils introduisent les données sur la formation individuelle dans le Système de renseignements sur les ressources humaines (SRRH), afin de suivre le développement professionnel des employées et employés.

Le perfectionnement du personnel varie d'un groupe à l'autre, et est surtout fondé sur la formation à l'interne lors de journées consacrées au développement professionnel. On n'a cependant pas fixé de durée minimale de formation, ni instauré un processus permettant d'évaluer la qualité des activités de perfectionnement du personnel. Même si le conseil scolaire n'a pas élaboré de politiques propres au perfectionnement du personnel ou au développement professionnel, il a mis sur pied des programmes complets de développement professionnel destinés au personnel enseignant. De plus, pour favoriser le développement du leadership chez le personnel enseignant, le conseil scolaire a établi un nouveau programme de leadership.

Le service devrait instaurer des directives officielles de développement professionnel comprenant des plans annuels d'apprentissage, un nombre minimum d'heures de formation, et un programme approfondi de formation pour tous les gestionnaires du conseil scolaire qui font partie du personnel non enseignant et occupent des fonctions administratives. Ce processus devrait comporter également un volet d'évaluation de la formation. Cette mesure permettrait au conseil scolaire de répondre aux besoins de ses employées et employés, et d'assurer la formation de futurs leaders parmi le personnel non enseignant.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Le conseil scolaire va de l'avant avec la School Boards' Cooperative Inc. (SBCI) pour définir et mettre en œuvre des politiques de gestion de l'assiduité, des politiques de gestion des limitations fonctionnelles et des procédures de fonctionnement. L'administration travaille actuellement sur un processus de gestion de l'assiduité qui présentera clairement les étapes que tout le personnel devra suivre pour signaler une absence, ainsi que les mesures devant être prises par la direction pour réduire l'absentéisme et favoriser l'assiduité des membres du personnel. Ce processus fera appel à un système de codification perfectionné qui permettra au conseil scolaire de discerner si le recours à des enseignantes et enseignants suppléants est attribuable au développement professionnel ou à d'autres motifs d'absence. Cette approche permettra d'améliorer le processus actuel, qui est basé sur les rapports d'absence de chaque employée et employé produits par les secrétaires et vérifiés par les directions d'école.

Un programme complet de gestion de l'assiduité permettra à la direction d'adopter une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant un renforcement positif et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes du personnel. Il permettra également au service des RH de communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité du processus de gestion de l'assiduité. Les conseillères et conseillers scolaires devraient examiner le rapport sur la gestion de l'assiduité du Comité consultatif sur l'efficacité et l'efficience du COSBO (Council of Student Business Organizations).

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le service de la paie fait partie des services aux employés et relève du gestionnaire de ces services. Les tâches relatives aux ressources humaines et à la paie relèvent toutefois de deux modules distincts du Système informatisé intégré d'administration du rôle/du personnel, ce qui assure la bonne répartition des données dans le système. Les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie, les avantages sociaux et autres rajustements de la rémunération ne sont effectuées que par le personnel autorisé.

Les dossiers du service des RH sont actualisés, et le service assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant. S'il faut reclassifier un poste du personnel non enseignant, les surintendantes et surintendants travaillent de concert avec les gestionnaires, et s'il s'agit d'un poste syndiqué, la direction collabore avec les syndicats. On synchronise deux fois par année les qualifications des membres du personnel enseignant avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Les qualifications des nouvelles employées et des nouveaux employés sont confirmées dans les documents de demande que présentent les enseignantes et les enseignants dans le cadre du processus de recrutement.

Le plan d'équité salariale fait actuellement l'objet d'un examen. Le conseil scolaire n'a aucun grief ou dossier en attente ayant trait à l'équité salariale.

Gérer les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Les services qui ont trait au bien-être et aux avantages sociaux des employés du conseil scolaire sont offerts directement par la compagnie d'assurances. La direction veille à ce que les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire soient bien gérés en demandant à un tiers indépendant d'en vérifier la conformité. Une analyse des propositions de renouvellement en vigueur depuis le 1^{er} septembre 2009 a permis de confirmer que les taux du conseil scolaire sont concurrentiels par rapport à ceux d'autres conseils scolaires. Le conseil scolaire dispose de processus pour réduire ses frais. Par exemple, l'agente ou agent de la santé et de la sécurité supervise toute mesure d'adaptation des emplois et de retour au travail, et la SBCI fait connaître aux conseillères et conseillers scolaires les initiatives permettant de réduire les coûts liés à la CSPAAT et aux invalidités de longue durée. La direction fournit aux conseillères et conseillers scolaires un rapport sur le coût des régimes et leur explique les coûts et les autres contraintes auxquelles elle est soumise lors de la présentation du budget. Par conséquent, le conseil scolaire n'a préconisé aucune mesure de limitation des coûts, puisque les conseillères et conseillers scolaires n'ont jamais dépassé leur budget.

Les données sur le personnel sont saisies manuellement, et automatiquement synchronisées entre le conseil scolaire et les sociétés externes. Afin de veiller à ce que

toutes les employées et tous les employés admissibles soient dûment inscrits, la direction procède à une vérification des inscriptions au Programme ontarien d'encouragement à la formation (OTIP), puis les compare à la liste de Manuvie. Les conseillères et conseillers scolaires ont envisagé la possibilité d'instaurer une vérification annuelle. Entre-temps, les conseillères et conseillers scolaires demandent au personnel de mettre à jour les renseignements sur les bénéficiaires.

La direction a signalé que des activités de vérification indépendante avaient lieu périodiquement pour s'assurer que la compagnie d'assurances se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Le conseil scolaire devrait poursuivre dans cette voie pour garantir le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

Surveiller la satisfaction du personnel

La direction ne réalise de sondages confidentiels sur la satisfaction du personnel, ni d'entrevues de fin d'emploi officielles et confidentielles. Même si le conseil scolaire se trouve dans une petite communauté et que son taux de roulement est réduit, des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettent à la direction de recueillir des données de grande valeur, tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques touchant aux relations futures entre les employées et employés.

Recommandations :

- Les services devraient continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettra à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.
- La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
- Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus en bonne et due forme

régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel non enseignant.

- La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

3.3 Dotation en personnel / affectation

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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités du conseil scolaire régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du conseil et des initiatives du ministère.	Non
Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire,	Oui

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.	

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
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
Le plan de la direction visant à offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuie sur une analyse des besoins des élèves.	Oui

Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel

Le conseil scolaire ne s'est pas doté de politiques ou de procédures officielles qui régissent la détermination des besoins en matière d'effectif et d'affectation du personnel. Les conseillères et conseillers scolaires ont déclaré que ces aspects sont régis par des dispositions législatives et par les conventions collectives. La direction a toutefois ajouté que ses modèles et formules d'affectation du personnel se sont avérés très efficaces pour atteindre les objectifs et satisfaire aux exigences du ministère relativement à l'effectif des classes.

Le processus actuel est fondé sur les prévisions relatives aux effectifs, les besoins des élèves, les exigences relatives au nombre d'élèves par classe, le temps de préparation et les exigences énoncées dans les conventions collectives. Sont également prises en compte les prévisions concernant l'effectif par groupes d'employés et l'affectation du personnel souhaitée par l'école, après quoi est élaboré l'organigramme de l'affectation du personnel. Les cas particuliers, comme les élèves présentant de grands besoins dans une école donnée, sont examinés et font l'objet d'un pouvoir discrétionnaire. Un second processus d'embauche se déroule au milieu de l'année. À l'élémentaire et au secondaire, toute nouvelle embauche réalisée selon un autre processus que ceux précédemment décrits est considérée comme une nouvelle initiative et est soumise à une analyse et à une approbation distinctes dans le processus d'élaboration du budget.

Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle de dotation et d'affectation du personnel pour assurer une utilisation optimale de son personnel.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

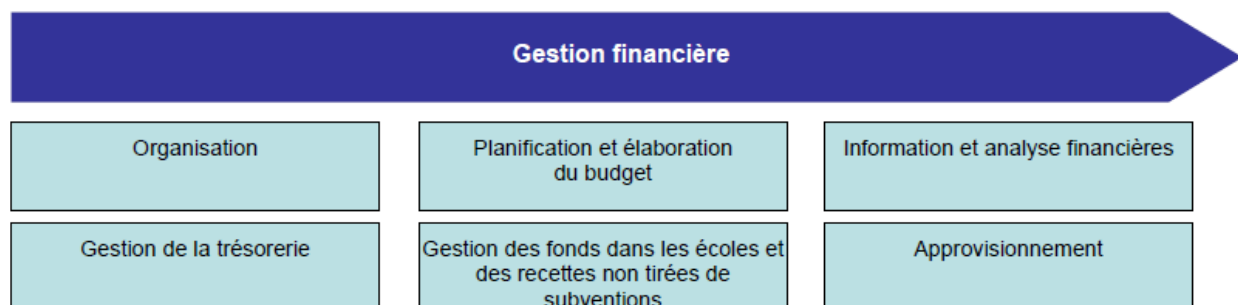
Les niveaux de dotation du personnel font l'objet d'une constante surveillance exercée par le bureau principal du conseil scolaire en collaboration avec les membres du personnel administratif de l'école. Le cadre supérieur de l'administration des affaires contrôle l'affectation du personnel dans les écoles avec le concours du service des RH, et l'affectation respecte les limites du budget, puisque toute dotation en personnel est approuvée par les conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire a déclaré que la formule de financement fonctionne bien.

La direction présente périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur la dotation annuelle en personnel, c'est-à-dire qu'elle leur présente un rapport sur la dotation en personnel une réunion sur trois. À des fins d'approbation, les conseillères et conseillers scolaires modulent l'affectation du personnel et exigent aussi une preuve de la source de financement additionnel pour la dotation, si par exemple, le conseil scolaire a obtenu une subvention APE. Les conseillères et conseillers scolaires ont souligné la rareté des ajustements à l'affectation du personnel dans les écoles, du fait qu'ils prennent des mesures au cours du processus de planification pour s'assurer que l'affectation du personnel correspond aux objectifs.

Recommandation :

- La direction devrait élaborer une politique officielle de dotation et d'affectation du personnel pour assurer une utilisation optimale de son personnel.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

Les processus financiers et opérationnels connexes contribuent à un niveau approprié de transparence dans l'affectation du budget aux divers services et l'utilisation qu'ils en font. Ils permettent également de faire en sorte que la présentation des résultats aux conseillères et conseillers scolaires et aux 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'efficacité 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'efficience 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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

 laboration 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 opérationnel 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 du service des finances s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent 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

À l'heure actuelle, le service n'élabore pas de plan annuel de service. Ses priorités sont plutôt établies selon les initiatives annuelles qui sont intégrées au plan stratégique.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel du service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, les échéanciers visés et des renseignements relatifs aux responsables désignés, le tout conforme au plan opérationnel annuel, qui lui-même correspondrait au plan stratégique global. Le plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Par l'intermédiaire du gestionnaire des services financiers, le service des finances rend des comptes au directeur associé, surintendant des affaires opérationnelles et organisationnelles et trésorier des conseillères et conseillers scolaires. Le directeur associé supervise le service des installations, les services de TI et les services financiers. Chacune de ces fonctions rend des comptes au directeur associé par l'intermédiaire d'un gestionnaire.

Les descriptions de travail du service sont exactes et à jour, les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. Un organigramme à jour est affiché sur le site Web, de même que les coordonnées des principaux membres du personnel du service des finances.

Les membres du personnel du service possèdent les titres financiers appropriés et l'expérience pertinente pour remplir leurs tâches.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances assume la responsabilité d'un certain nombre de politiques, qui sont toutes affichées sur le site Web du conseil scolaire. Ce sont notamment des politiques visant les achats, le remboursement des dépenses et les pratiques équitables de travail.

Le respect des politiques est assuré par le système des finances et par des processus d'examen et de vérification manuels. Par exemple, le personnel du service des finances veille au respect des politiques en vérifiant, avant d'émettre des bons de commande, que les demandes d'achats se situent dans la limite des dépenses autorisées.

Le service offre également différents types de formations qui ciblent des groupes d'employés précis. Par exemple, les secrétaires d'écoles ont reçu une formation sur les nouvelles directives concernant les dépenses, et les directions d'école et directions

adjointes reçoivent une formation sur les nouvelles politiques, comme les directives internes sur les achats.

Les politiques financières sont à jour pour la plupart. Les employées et employés du conseil scolaire peuvent les consulter sur le site Web du conseil.

Recommandation :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel et au plan stratégique global. Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Processus d'élaboration du budget annuel

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (directrices et directeurs d'école), conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Oui
La direction a adopté une approche intégrée (aux niveaux des écoles et du conseil) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette dernière oriente le processus d'élaboration du budget.	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
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

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

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 budgétés.	Oui
Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	Oui

Processus d'élaboration du budget annuel

Le processus d'élaboration du budget annuel du conseil scolaire est transparent, clairement communiqué et bien documenté. Il incorpore les observations de tous les principaux intervenants, qui y participent de différentes façons. Habituellement, dans le cadre de la préparation des budgets de fonctionnement et d'immobilisations, l'équipe des cadres supérieurs recueille les commentaires des conseillères et conseillers scolaires, des directions d'écoles et du Comité consultatif pour l'enfance en difficulté. En 2008-2009, l'administration a recommandé la participation des conseils d'écoles catholiques à ce processus. Les conseils d'écoles ont donc été invités à formuler leurs commentaires par voie électronique pendant le processus d'élaboration du budget. Au total, neuf écoles ont répondu à l'invitation, et la direction a souligné que les renseignements fournis ont permis de mieux cerner les besoins de chaque école. Dans plusieurs cas, l'administration a été en mesure de répondre aux besoins ainsi définis. L'approbation du budget 2008-2009 a été suivie de l'envoi d'une lettre décrivant les résultats du processus d'élaboration du budget.

Le conseil scolaire a rédigé un manuel qui explicite le processus de planification du budget annuel et guide les démarches jusqu'à l'approbation de sa version définitive. Des instructions sur la préparation du budget, des directives sur les virements budgétaires, et des modèles de formulaires de budget (avec instructions) se trouvent dans le manuel.

Pour lancer le processus d'élaboration du budget annuel, le gestionnaire des services financiers et la superviseure de la comptabilité fournissent à chaque leader d'unité de planification du budget un résumé du budget de fonctionnement de l'unité sur classeur Excel. Le classeur présentera tous les postes budgétaires de l'unité qui n'ont pas trait à la rémunération, de même que le budget de l'année précédente, les montants réels et les montants du budget de l'année en cours. Le classeur contient également tous les formulaires nécessaires et les instructions pertinentes.

Chaque unité de planification consulte ensuite le personnel concerné et prépare la soumission de l'unité. Les leaders des unités de planification du budget sont chargés d'inscrire dans le classeur les montants proposés pour la nouvelle année budgétaire, accompagnés d'une explication de toute augmentation ou réduction. Les demandes de nouveaux comptes budgétaires sont adressées à la superviseure de la comptabilité. Le classeur contient aussi un chiffrier dans lequel apparaissent tous les équivalents temps plein (ETP) de l'unité de planification. Les leaders des unités de planification du budget doivent passer en revue la dotation en personnel et inscrire pour chaque groupe d'employés tous les ETP prévus pour la nouvelle année.

Une fois complétées, les soumissions budgétaires sont acheminées en mars à la superviseure de la comptabilité, qui inscrit au budget de chaque unité de planification les éléments de coûts liés à la dotation en personnel et aux salaires et avantages sociaux. La dotation en personnel dans les écoles est régie par les inscriptions et des formules de dotation, les engagements inscrits dans les conventions collectives et les exigences du ministère de l'Éducation.

Dès que les prévisions en matière d'inscriptions et de dotation en personnel sont établies, en avril, et avant leur présentation officielle, les conseillères et conseillers scolaires examinent les soumissions budgétaires et un aperçu du modèle de financement. Cette étape s'ajoute à trois ou quatre rencontres antérieures avec les conseillères et conseillers scolaires, rencontres qui ont lieu pendant la préparation du budget pour ouvrir la porte aux commentaires. C'est d'ailleurs à ce moment que sont intégrées toutes les nouvelles données sur les recettes et les dépenses. Les conseillères et conseillers scolaires se sont aussi dotés d'un processus par lequel les finances peuvent, deux fois l'an, leur soumettre pour approbation les dépenses imprévues autres que la dotation.

Le budget est mis au point et officiellement approuvé en juin par les conseillères et conseillers scolaires lors d'une réunion du comité plénier. Par la suite, le conseil scolaire fait parvenir au ministère le document du budget prévisionnel complet et révisé. Chaque année, en février et juin, on procède à l'examen des rapports sur l'état du budget. En décembre, les conseillères et conseillers scolaires examinent et approuvent les états financiers vérifiés.

Les processus d'élaboration du budget prennent en compte tous les changements visant les coûts et recettes. Le conseil scolaire a souligné qu'il équilibre toujours son budget. Vu l'importance des effectifs pour le budget du conseil scolaire, l'administration surveille attentivement des facteurs comme les taux de natalité et les prévisions économiques, tout en suivant l'évolution des taux de rétention de la 6^e à la 7^e année et de la 8^e à la 9^e année, périodes habituelles de transition des inscriptions. Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent également la nécessité de collaborer plus étroitement avec les collectivités des Premières nations pour une gestion efficace des droits de scolarité.

Le conseil scolaire a signalé que le processus d'élaboration du budget comporte un plan officiel de réduction des dépenses. Lorsqu'il intègre les mesures de rendement au processus de planification budgétaire, le conseil scolaire se concentre surtout sur les postes budgétaires concernant les éléments coûteux comme la gestion de l'énergie et la dotation en personnel, et il s'efforce de respecter les objectifs avec les sommes allouées. Les recettes non tirées de subventions ne constituent pas une source importante de revenus, étant donné que les édifices du conseil scolaire sont offerts gratuitement à la collectivité, et que les services de garderie sur place ne génèrent que de petits profits.

Au TBCDSB, les prévisions en matière d'inscriptions sont réalisées par le surintendant des affaires opérationnelles et organisationnelles, au moyen d'un calcul des facteurs de rétention et de passage d'une année à l'autre sur les quatre années antérieures. Dans les cas de circonstances inhabituelles, les facteurs sont normalisés (p. ex., des inscriptions supplémentaires en raison d'une fermeture d'école dans un conseil coïncident). Les facteurs servent à prévoir le nombre d'inscriptions pour les années à venir à tous les niveaux, sauf la maternelle. Les conseillères et conseillers scolaires rassemblent aussi des données sur les taux de natalité dans la ville de Thunder Bay, et les comparent aux inscriptions des quatre années suivantes, ce qui aide à prévoir le nombre d'inscriptions à la maternelle. Le processus décrit ci-dessus sert à établir des prévisions préliminaires en matière de budget et de dotation en personnel. Les prévisions préliminaires sont ajustées au cours du processus d'élaboration du budget comme suit :

- École secondaire : Le nombre de formulaires de choix de cours pour l'année suivante est fixé lors du processus d'inscription. Pour déterminer les taux de rétention des années précédentes, on calcule les facteurs en fonction des formulaires de choix de cours par rapport aux inscriptions réelles, tant le premier jour d'école qu'aux dates de décompte des inscriptions. Les chiffres déterminés par ce processus servent à estimer le nombre d'inscriptions pour l'année suivante.

- **École élémentaire :** À la suite du processus d'inscription à la maternelle, les écoles sont invitées à prévoir les inscriptions de l'année suivante. Ces chiffres sont comparés aux totaux vraisemblables prévus par les conseillères et conseillers scolaires. À la suite de ce processus, on estime le nombre d'inscriptions dans les écoles élémentaires pour l'année suivante.

Tant au palier secondaire qu'élémentaire, on tient compte des circonstances uniques ou inhabituelles pouvant influencer sur l'année suivante, à titre de facteurs que l'on intègre aux prévisions finales.

Grâce à des prévisions conservatrices en matière de dotation et aux ajouts en fonction des besoins, le conseil scolaire a enregistré des marges d'erreur inférieures à 1 %. Cette approche a également permis d'édifier un système dans lequel on ne contracte aucune dette qui ne soit liée à une source de financement.

Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, les coûts de la dotation en personnel sont comparés avec ceux de conseils scolaires coïncidents afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Le conseil scolaire a indiqué que son principal facteur de risque est la dotation en personnel, et surtout l'absentéisme et le recours aux enseignantes et enseignants suppléants qui affectent l'ensemble de ce poste budgétaire. Le service a développé des méthodes permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés. La superviseure de la comptabilité rédige les documents suivants pour faciliter le discernement d'éventuels problèmes financiers :

- **Rapports mensuels du gestionnaire du service des finances à l'équipe des cadres supérieurs.** Les rapports font l'objet d'une analyse, et tout sujet de préoccupation est examiné. Parmi ces rapports, mentionnons ceux des services et des écoles sur l'état de leur budget, ceux sur les absences des employés chaque mois et depuis le début de l'année, et ceux sur les demandes déposées à la CSPAAT.
- **Prévisions budgétaires révisées à l'intention du ministère de l'Éducation.** Les éventuelles préoccupations financières seront inventoriées et pourront être abordées vers le milieu de l'année. Il sera question notamment d'une révision de la dotation et des inscriptions et d'un nouveau calcul des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) en fonction des inscriptions et de la dotation réelles au 31 octobre.
- **Comparaison bi-hebdomadaire des listes de paie.** La superviseure de la comptabilité examine les listes de paie et règle toute incohérence.

- **Fin d'année le 31 mars 2009 au ministère de l'Éducation pour la consolidation dans les livres de la province.** Cet élément est soumis aux vérificateurs.

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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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 à la direction et 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 pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Ce système comprend le grand livre général (GLG), les comptes créditeurs et débiteurs, le budget et les modules d'approvisionnement. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction.

Un nombre limité de membres du service des finances ayant accès au système est chargé d'établir le tableau des comptes et de mettre à jour les alias. Le système financier permet aux responsables des budgets (directions d'école, gestionnaires et surintendances) d'imprimer directement les rapports de suivi de leurs centres de coûts. Toutes les écoles peuvent consulter leur budget en ligne et ainsi faire le suivi de leurs engagements.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Un certain nombre de facteurs (dont l'écart entre l'effectif réel et prévu, les négociations de contrats, les tendances macroéconomiques et les directives du ministère) peuvent entraîner des écarts de pourcentages en cours d'année entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Grâce aux rapports financiers intermédiaires, la direction peut faire un suivi de ces écarts et les communiquer aux conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'à d'autres décideurs importants. Ainsi, le personnel du service des finances prépare, à l'intention de l'équipe des cadres supérieurs, des rapports trimestriels sur les écarts entre les dépenses inscrites au budget et les dépenses réelles. Deux fois par année, soit en janvier et en mai, des rapports financiers intermédiaires et des renseignements à jour sur l'effectif sont présentés aux conseillères et conseillers scolaires, le tout assujéti à l'approbation du directeur. Ces rapports fournissent un résumé des dépenses par domaine opérationnel

Le service des finances devrait améliorer les modèles de rapport, de façon à y intégrer les recommandations que le Comité sur les rapports financiers intermédiaires a formulées en septembre 2009. Il devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. La haute direction devrait officiellement approuver les rapports financiers intermédiaires afin que leur soit imputable l'intégrité des rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient aussi de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.

Vérification

La vérificatrice ou le vérificateur interne a comme principale responsabilité de s'assurer que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent efficacement et sont conformes aux politiques et aux procédures. À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'a pas de vérificateur interne et attend les directives du ministère à cet égard.

L'établissement d'un mandat pour la fonction de vérification interne aiderait l'équipe des cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires à remplir leurs rôles en matière de gestion et de responsabilité. La fonction de vérification interne peut également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services, et devrait relever d'un comité des conseillères et conseillers scolaires. Les plans de vérification annuels seraient présentés au comité aux fins d'approbation, et tous les rapports lui seraient également présentés.

Les directives du ministère sur la vérification interne dans les conseils scolaires sont toujours en cours d'élaboration, et la solution qui semble préférable est celle du modèle régional. Le conseil scolaire devrait accroître ses capacités de vérification interne lorsque seront clairement établis la portée de la fonction et le modèle d'exécution et de financement qui y est associé.

Le conseil scolaire a aussi déclaré ne pas avoir de comité de vérification, et attendre pour le moment les directives du ministère. Le conseil scolaire devrait envisager l'établissement d'un comité de vérification formé de conseillères et de conseillers externes, car non seulement des changements importants se sont produits au cours des dernières années dans le domaine de la comptabilité, mais la complexité des états financiers annuels s'accroît. Des membres externes pourraient aider les conseillères et conseillers scolaires membres du comité de vérification à comprendre en quoi consistent des processus rigoureux de contrôle opérationnel et de comptabilité interne.

Les consultantes et les consultants externes n'auraient aucun droit de vote, puisque la loi actuelle n'autorise que les conseillères et conseillers scolaires à voter au sein des comités permanents des conseils scolaires. Les membres externes pourraient exercer la profession de comptable ou d'avocat, entre autres, selon les besoins et le mandat du

comité. Ainsi, le conseil scolaire pourrait compter sur la participation de tierces parties objectives à l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports produits par la direction en cours d'année. Le projet de loi 177, qui en septembre 2009 était toujours étudié par l'Assemblée législative, exigera que les conseils scolaires mettent sur pied un comité de vérification comprenant des représentants externes. Si le projet est accepté sous sa forme actuelle, le ministère entend instaurer un règlement concernant la composition de ces comités et les autres exigences qu'ils doivent respecter.

Le conseil scolaire a fourni des copies des lettres de recommandations annuelles du vérificateur externe des trois dernières années, et les réponses de la direction à celles-ci. S'inspirant des recommandations, la direction a affirmé avoir élaboré un plan pour répondre aux préoccupations soulevées, et pris des mesures à ce propos. La lettre de recommandations, le rapport de vérification et les états financiers vérifiés du vérificateur externe sont présentés chaque année aux conseillères et conseillers scolaires, et la direction prend des mesures en réponse aux recommandations. Le conseil scolaire a souligné que cette présentation a lieu chaque année, sans exception.

Recommandations :

- Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.
- La direction devrait continuer d'appliquer les nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes qui contribueraient à optimiser l'efficacité du comité des finances et de la vérification.

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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont avisés, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et la politique d'investissement approuvée en vertu de la Loi sur l'éducation.	Oui
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Non
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de réduire au minimum les liquidités oisives par la surveillance quotidienne des flux de trésorerie par rapport aux prévisions et de faire des investissements à court terme. Le service des finances utilise son système financier pour surveiller le flux de trésorerie et en faire rapport. Les rapprochements bancaires sont effectués quotidiennement par une fonction distincte au sein du service. Les membres du personnel qui participent à la gestion de l'encaisse sont couverts par la police d'assurance du conseil scolaire.

La direction a réuni dans une seule institution financière les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire et de la majorité de ses écoles secondaires. Les écoles sont autorisées à utiliser les services bancaires de leur établissement local. Le conseil scolaire gère tous les comptes bancaires, ce qui comprend le principal fonds de fonctionnement, le fonds de réserve, les prix et les fonds de fiducie, et les fonds de bienfaisance. Le conseil scolaire revoit ses services et ses ententes bancaires tous les trois ans.

La direction surveille activement les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements, et pour atténuer ces risques, elle s'est dotée d'un plan qui respecte les dispositions de la *Loi sur l'éducation*. Toutes les opérations comptables inhabituelles et les autres exceptions notables font l'objet de rapports, et pour réduire au minimum leur occurrence, le conseil scolaire a mis en place divers niveaux d'autorisations pour les virements que seuls peuvent approuver le gestionnaire des services financiers ou la superviseure de la comptabilité. La fonction de gestion de la trésorerie fait également l'objet d'une vérification externe annuelle. Le trésorier fournit aux conseillères et conseillers scolaires un rapport d'investissement dans le bilan de fin d'exercice.

Le personnel du service des finances a déclaré avoir examiné les taux concurrentiels des banques, mais ne pas comparer périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable. Le service devrait envisager d'adopter cette mesure, afin de maximiser le rendement de ses investissements.

Recommandation :

- La direction devrait comparer périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable, afin de maximiser le rendement de ses investissements.

4.5 Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions

L'examen des processus de gestion des fonds dans les écoles et 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 fonds dans les écoles et 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.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Gestion des fonds dans les écoles

Principales pratiques liées à la gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles.	Oui

Gestion des recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.	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

Gestion des fonds dans les écoles

La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles, et elle coordonne la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles. La participation des élèves à des activités de financement respecte les directives de la politique des conseillères et conseillers scolaires pour les collectes de fonds. À ces directives s'ajoutent la politique d'achats et les procédures comptables du conseil scolaire, qui définissent un processus précis pour toutes les activités de financement de l'école et le traitement de la petite caisse.

Le service des finances est responsable de la surveillance des fonds provenant des écoles et des conseils d'écoles, qui sont comptabilisés dans le système cashnet. La superviseure de la comptabilité du service des finances peut accéder à tous les comptes bancaires de l'école, et les examine chaque mois dans le cadre de la surveillance centralisée. La direction d'école est responsable des collectes de fonds dans son établissement. Le conseil scolaire ne s'adonne à aucune activité de financement visant particulièrement des projets d'immobilisations.

Gestion des recettes non tirées de subventions

En raison de ses faibles recettes non tirées de subventions découlant de ses services de garde, la direction veille à ce que des moyens de contrôle adéquats soient en place pour préserver les fonds ne provenant pas de subventions et coordonner la présentation des rapports annuels touchant toutes les recettes et dépenses dans le cadre de ses pratiques comptables habituelles.

Le service des finances a créé de petits comptes créditeurs pour gérer les recettes du conseil de bande, selon les modalités des ententes sur les droits de scolarité. Le conseil de bande reçoit une facture deux fois par année avec des modalités de paiement de 30 jours. Les recouvrements sur ce compte sont inscrits comme un poste distinct dans les rapports financiers trimestriels présentés aux conseillères et conseillers scolaires.

Les subventions APE perçues par le conseil scolaire sont affectées aux surintendantes ou surintendants ou aux responsables de projets auxquels elles sont destinées. Pour chaque subvention APE, on crée dans le système financier un nouveau code de projet auquel on attribue un code G/L avec des postes de recettes et dépenses. Tout report de fonds à l'année scolaire subséquente est examiné par l'équipe des cadres supérieurs, et approuvé par le directeur et le surintendant des affaires opérationnelles.

Le directeur et le surintendant des affaires opérationnelles et organisationnelles présentent dans un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires une synthèse des diverses subventions, les projets auxquels elles sont destinées et leur montant.

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 indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Politiques et modalités

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 périodiquement.	Oui
Les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui
Les critères d'attribution des contrats ne se limitent pas au coût le plus bas; ils comprennent également le total des frais incombant aux propriétaires, la valeur, la qualité, le rendement du fournisseur, etc.	Oui
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

Participation à des initiatives d'achats groupés

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
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
Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, à des centrales d'achat ou à des initiatives d'achats groupés.	Oui

Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.	Oui

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

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

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, reçu et facture et inspection) avant de payer les factures.	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, en effectuer le traitement et en faire les paiements.	Non

Utilisation du transfert électronique de fonds

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction maximise le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour le paiement des fournisseurs.	Non

Politiques et modalités

Les conseillères et conseillers scolaires ont mis en œuvre une politique d'achat qui traite tous les fournisseurs qualifiés de manière juste et équitable et qui permet au conseil scolaire de bénéficier du meilleur rapport qualité-prix. Sa dernière révision remonte à novembre 2008, et les conseillères et conseillers scolaires la considèrent comme étant à jour. La direction a également rédigé, pour l'achat de biens et de services, un guide de consultation qui appuie la mise en œuvre des politiques d'approvisionnement des conseillères et conseillers scolaires. Ce document est très complet et traite des bons de commande, des achats concurrentiels, des fonds pour petits achats, de la petite caisse et des frais liés aux déplacements et aux conférences. Le guide aborde également les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel. Le conseil scolaire mentionne que les contrats à fournisseur unique sont rares, et qu'il n'y a recours que s'il n'existe qu'un seul fournisseur pouvant lui procurer un certain produit.

Les politiques et modalités d'approvisionnement sont communiquées au personnel des trois façons suivantes :

- Par un courriel envoyé à tout le personnel chaque année;
- Comme pièce jointe à toute note de service pertinente émanant du directeur et portant sur une mise à jour de la politique (sur papier ou par courriel);
- Par une publication sur le site Web.

Les frais d'accueil et de déplacement font l'objet d'une politique distincte, qui est conforme à la directive du ministère et affichée sur le site Web du conseil scolaire. Les dépenses sont également soumises aux règlements des conseillères et conseillers scolaires. Cependant, en raison du nombre réduit de transactions et de la capacité du service à analyser soigneusement chaque soumission, le conseil scolaire a déclaré que cet aspect ne constituait pas un élément de risque élevé. La direction veille à ce que les coûts soient conformes aux directives, tandis que le service des comptes créditeurs examine les dépenses connexes, et le surintendant des affaires opérationnelles et organisationnelles en approuve le remboursement.

Le prix le plus bas n'est pas le seul facteur dont font mention les politiques et les modalités d'achat actuelles du conseil scolaire. Sont également évalués la qualité du produit, le service, le délai de livraison et la conformité aux exigences de la proposition, y compris les critères applicables en matière de certification.

Les responsables des achats veillent à ce que les activités relatives aux achats soient conformes aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil. Cette approche est appuyée par le guide des achats, lequel spécifie qu'il incombe à toutes les agentes et à tous les agents de supervision s'informer des politiques et directives visant le remboursement des achats et approvisionnements. Ce précepte suppose que l'on s'assure que le personnel respecte les politiques et directives en vigueur.

Les conseillères et conseillers scolaires n'ont pas encore commencé à harmoniser les politiques actuelles avec les lignes directrices formulées par AchatsOntario.

Participation à des initiatives d'achats groupés

La direction a élaboré des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis, et participe activement à des consortiums d'achat pour réaliser des économies d'approvisionnement. Il participe au consortium d'achat de Lakehead, qui englobe le gaz naturel, l'électricité, et d'autres biens comme des articles d'éclairage. Il envisage également de joindre le Marché éducationnel collaboration de l'Ontario (MECO). Le conseil scolaire devrait envisager de se joindre à d'autres consortiums dans le cadre de sa stratégie d'approvisionnement.

Niveaux de pouvoir d'achat

Le conseil scolaire fait état d'un certain nombre de niveaux de pouvoir d'achat, qui varient selon le poste occupé et le titre et qui sont surveillés et contrôlés par le service des finances. Ces pouvoirs d'achat sont décrits à l'article 6 de la politique sur les achats. Par exemple, les commandes de 1 000 \$ ou moins peuvent être réalisées par les détenteurs des pouvoirs d'approbation ou l'agente ou agent des achats, à leur discrétion. Pour les commandes de 1 000 \$ à 5 000 \$, et lorsque l'on peut se procurer les biens ou les services auprès d'au moins deux fournisseurs différents, il est nécessaire d'obtenir trois soumissions concurrentielles. Pour les commandes de 5 000 \$ à 25 000 \$, et lorsque l'on peut se procurer les biens ou les services auprès d'au moins deux fournisseurs différents, il est nécessaire d'obtenir trois soumissions écrites. Les commandes excédant 25 000 \$ doivent faire l'objet d'un appel d'offres publié par l'agente ou agent des achats, ou par une consultante ou un consultant, une ou un architecte, une ou un ingénieur approuvés.

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

Le conseil scolaire ne s'est pas prêté à l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles. Pour les achats de faible valeur, les conseillères et conseillers scolaires fournissent plutôt aux directions d'écoles et aux services d'administration des chèques produits manuellement. Leur utilisation exige un travail fastidieux de tout le personnel, et expose aussi le conseil scolaire à des risques accrus. Une pratique encouragée et dont l'usage est courant dans d'autres conseils scolaires consiste à cibler les achats de faible valeur au moyen d'un programme de carte d'achat. Le conseil scolaire devrait examiner l'ensemble des bons de commande de faible valeur pour vérifier s'il serait avantageux d'augmenter le seuil des bons de commande et de recourir à des cartes d'achat. Lorsqu'il lancera son prochain appel d'offres pour des services bancaires, le conseil scolaire devrait analyser les dépenses de faible valeur pour discerner s'il est possible de contrebalancer les coûts liés à l'adoption des cartes d'achat par la réduction du fardeau administratif, des coûts et des risques associés à la production manuelle de chèques pour un nombre élevé d'achats de faible valeur.

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

Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement entre les bons de commande, les factures et les bordereaux de marchandises. Tandis que l'on conserve les bordereaux de marchandises en papier sur les sites de réception (les écoles), il incombe à la direction de signer les documents, et les secrétaires des écoles inscrivent dans le système financier les renseignements notés lors de la réception des marchandises. L'ensemble du processus est effectué en ligne, et le service des comptes créditeurs jumelle le numéro du bordereau de marchandise avec la facture

avant que le paiement ait lieu. On conserve les bordereaux de marchandises pendant sept ans.

La direction devrait accroître l'utilisation de l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

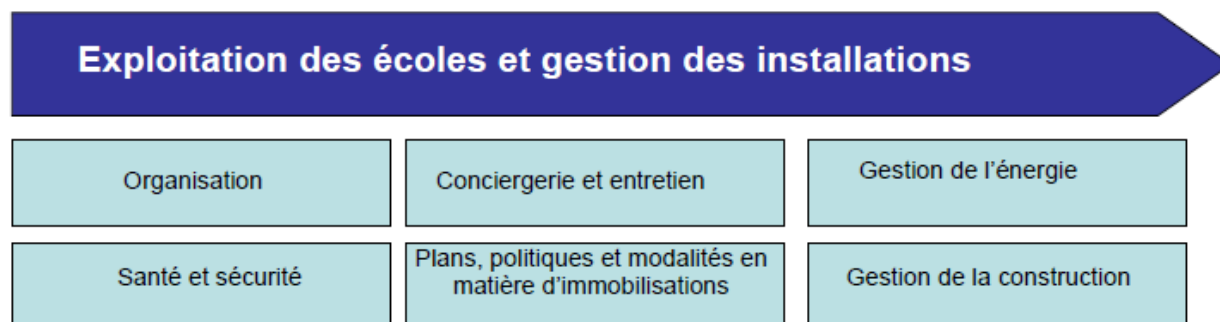
Utilisation du transfert électronique de fonds

À l'heure actuelle, le conseil scolaire ne se sert pas du transfert électronique de fonds. La direction reconnaît qu'elle devrait considérer d'autres occasions d'utiliser cet outil pour maximiser l'efficacité du service des finances.

Recommandations :

- La direction devrait étudier l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité. À cette fin, elle devrait réaliser une analyse des bons de commande en fonction des transactions et dépenses, et déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures.
- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit pour le conseil scolaire d'une occasion de gagner en efficience.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs appropriés afin d'accroître l'efficacité des transactions et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

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



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil, 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'efficacité et l'efficacé 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'efficacité 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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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 de l'école sont consignés dans un plan annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, qui est accessible 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 opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Le service de gestion des opérations et des installations des écoles est composé d'unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Oui
Les cadres du service de gestion des opérations et des installations possèdent les titres professionnels (p. ex., ingénieur) et les qualifications requises.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent les politiques en matière de gestion des opérations et des installations dans les écoles.	Oui

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations.	Oui
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

À l'heure actuelle, le service n'élabore pas de plan annuel de service. Ses priorités sont plutôt établies selon les initiatives annuelles qui sont intégrées au plan stratégique et au budget annuel. Les initiatives lancées chaque année s'inscrivent dans un processus par lequel on évalue, en fonction des budgets, la liste des besoins de chaque école, le plan quinquennal de renouvellement et la liste des projets d'immobilisation.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel du service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, les échéanciers visés et des renseignements relatifs aux responsables désignés, le tout conforme au plan opérationnel annuel, qui lui-même correspondrait au plan stratégique global. Le plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service relève du directeur associé, surintendant des affaires opérationnelles et organisationnelles et trésorier des conseillères et conseillers scolaires, par l'intermédiaire du gestionnaire du service des installations. Le gestionnaire du service des installations supervise à la fois les installations et le personnel de conciergerie. Le conseil scolaire fait appel à la sous-traitance pour tous ses travaux d'entretien et, par conséquent, il n'existe pas de service d'entretien.

Les descriptions de travail du service sont exactes et à jour, elles décrivent les principales tâches et responsabilités, et les compétences et connaissances nécessaires. Les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. Un organigramme à jour est publié sur le site Web, avec les coordonnées des principaux membres du personnel du service des installations.

Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires de même qu'une expérience de travail pertinente. Les entrepreneurs qui réalisent des travaux pour le conseil scolaire doivent aussi détenir les titres professionnels appropriés.

Surveillance et communication des politiques

Le service assume la responsabilité d'un certain nombre de politiques, qui sont publiées sur le site Web du conseil scolaire. Elles prévoient des procédures entourant l'inspection quotidienne des installations, leur fermeture temporaire et leur nettoyage.

Habituellement, c'est la ou le concierge en chef qui communique au personnel les nouvelles politiques et modalités. Le service des installations met également l'accent sur la formation, avec six jours de développement professionnel en conciergerie par année.

Le gestionnaire du service des installations est chargé de surveiller et de communiquer les modifications apportées aux divers règlements qui régissent l'édifice de l'école et les questions relatives aux biens. Il communique ces modifications directement aux concierges en chef tout au long de l'année, ou encore à leurs réunions, qui ont lieu trois ou quatre fois par année. Toute nouvelle politique ayant trait à l'entretien est notifiée aux entrepreneurs par le cadre supérieur de l'administration des affaires du bureau principal du conseil scolaire, puisque le conseil fait appel à la sous-traitance pour ses travaux d'entretien. Les politiques sur la santé et la sécurité sont quant à elles envoyées au gestionnaire des services aux employés, qui les achemine au service de la santé et sécurité. Le bureau principal du conseil scolaire pilote les politiques concernant la construction dans le cadre de sa supervision des travaux de construction et de réfection des écoles.

Recommandation :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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 pour les écoles et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Oui
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Oui
Le modèle d'affectation des concierges de la direction permet l'utilisation optimale du personnel et tient compte de nombreux facteurs (p. ex., la superficie au sol, les classes mobiles et les gymnases).	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 un processus de consultation, l'administration principale élabore et présente un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan tient compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien et prévoit une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan est approuvé par les conseillères et conseillers scolaires et peut être consulté par la population.	Oui

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
La direction utilise un système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle.	Oui
La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle ainsi que la durabilité de l'environnement.	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 automatisé (informatisé) permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Non
L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie.	Oui

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

Afin que le niveau de propreté soit uniforme dans toutes les écoles du système, le service a élaboré des modalités et des normes d'entretien pour ses concierges. Les procédures de nettoyage sont inspirées du programme de développement professionnel Clean Sweep (balayage complet), lequel couvre tous les aspects du nettoyage professionnel, y compris le lavage des planchers et des tapis, l'entretien des lieux d'aisances et des fenêtres, le contrôle des odeurs, le nettoyage des cuisines et de la buanderie, et le nettoyage industriel. On a indiqué que le service des installations procède actuellement à la rédaction d'un manuel de conciergerie, inspiré des composantes du programme Clean Sweep ainsi que sur ses propres procédures internes.

Le service a créé des listes de vérification et des registres de travail pour les inspections quotidiennes des installations, ainsi que des calendriers d'inspections hebdomadaires et mensuelles. Le service de gestion des installations se sert des registres des concierges pour veiller au respect des normes de nettoyage, évaluer la propreté et produire des rapports à cet égard. Les résultats des inspections quotidiennes et mensuelles sont inscrits dans les registres des concierges, que les superviseuses et superviseurs examinent régulièrement. Les concierges en chef ou leurs représentants sont également chargés de procéder à une inspection quotidienne des installations, tôt le matin avant l'arrivée du personnel et des élèves.

Le conseil scolaire emploie actuellement 80 employées et employés de conciergerie, dont 65 sont à temps plein et 15 à temps partiel. On trouve une ou un concierge en chef dans chaque école. Le modèle d'affectation des concierges est basé sur la superficie en pieds carrés, et est prédéterminé en consultation avec les syndicats. Le conseil scolaire a comparé son modèle d'affectation du personnel de conciergerie à celui d'autres conseils scolaires et a fait valoir qu'il se situe dans la moyenne quant au nombre concierges. Le conseil scolaire a également indiqué que le modèle d'affectation est adapté à la taille du conseil scolaire, et permet d'optimiser le travail de tout le personnel.

Dans le cadre de sa politique environnementale, le conseil scolaire a instauré l'utilisation de produits de nettoyage écologiques. En septembre 2008, il a entrepris une analyse de rentabilisation afin d'évaluer les avantages d'instaurer un programme officiel d'écopropreté. Le projet pilote du conseil scolaire a permis de constater qu'il était possible d'instaurer un programme de nettoyage avec des produits écologiques qui n'entraînerait qu'une augmentation minime des coûts, sans faire de concessions au chapitre des normes de propreté. Les avantages du programme pourraient être les suivants : une amélioration de la qualité de l'air et du milieu d'apprentissage pour les élèves et le personnel, grâce à la réduction des substances toxiques dans les produits de nettoyage et d'entretien; une exposition moindre aux produits chimiques toxiques pour le personnel de conciergerie; une durée de vie accrue des installations et des équipements en raison de l'élimination des produits chimiques corrosifs; et une meilleure protection de l'environnement par la diminution des toxines.

Par conséquent, les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé la mise en œuvre intégrale du programme d'écopropreté, qui est entré en vigueur le 1^{er} septembre 2009.

Les résultats obtenus jusqu'à ce jour ont été communiqués aux journaux locaux de Thunder Bay, et à l'équipe *Zero Action Waste*, un groupe du secteur public de Thunder Bay.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Même si le conseil scolaire fait appel à la sous-traitance pour tous ses travaux d'entretien, la direction élabore un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan comprend des échéanciers, le nom de l'entrepreneur retenu, et la date d'achèvement du projet. La direction élabore le plan et conserve une liste des projets d'entretien qui est mise à jour lorsque surviennent de nouvelles demandes ou que des projets sont achevés. Le plan est conforme au plan stratégique.

Même si le service mérite d'être reconnu pour l'élaboration de son plan d'entretien, il demeure possible d'améliorer la rigueur et la conformité de ce processus. Il faudrait rendre ce plan conforme au plan du service, une fois celui-ci mis au point.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le conseil scolaire offre à ses concierges un programme de formation complet qui comprend plus de six jours de développement professionnel couvrant un large éventail de domaines comme l'ergonomie, la procédure pour signaler les blessures, la formation sur le SIMDUT, et l'approche Clean Sweep. En raison des commentaires formulés par les concierges en chef, l'accent cette année sera mis principalement sur la formation concernant les chutes. Aussi, le manuel de conciergerie qui est en cours de rédaction complètera la formation actuelle.

Les préposées et préposés à l'entretien dont les services sont contractuels doivent suivre une formation sur les exigences de sécurité. De plus, les fournisseurs sont tenus de donner une formation sur l'utilisation de leurs produits et sur toutes les exigences de sécurité connexes.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

La direction utilise un système de gestion du stock conçu à partir du logiciel Excel pour faire le suivi des principaux équipements de nettoyage et en assurer le contrôle. Les employées et employés d'entretien contractuels apportent leur propre équipement. En raison du manque d'espace de rangement dans certaines écoles, le conseil scolaire a précisé que chaque école ne peut entreposer plus que l'équivalent de deux mois de fournitures.

La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures et depuis septembre 2009, elle se conforme aux politiques écologiques. Chaque école envoie au conseil scolaire des feuilles de commandes mensuelles. La politique d'achats du conseil scolaire contient d'autres normes, comme la réduction des coûts.

Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

Le service ne dispose pas de système d'ordre de travail automatisé. Ce sont plutôt les directions d'école et les concierges en chef qui signalent les problèmes d'entretien par divers moyens. Le gestionnaire du service des installations prépare les demandes à la main et appelle un entrepreneur présélectionné pour résoudre le problème. Il incombe à la ou au concierge en chef de chaque école de confirmer que le problème a été réglé.

Le conseil devrait adopter un système électronique d'ordres de travail pour faire le suivi des efforts déployés et des coûts qui leur sont associés. Cette façon de faire permettrait au conseil d'étayer le budget des dépenses et les évaluations des projets au moyen de comparaisons avec les critères des années précédentes et, ainsi, de maximiser l'utilisation des ressources.

L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie. Une analyse de rentabilisation visant l'entretien a permis de confirmer la décision des conseillères et conseillers scolaires de faire appel à des sous-traitants pour cette fonction.

Le conseil scolaire a déclaré que le vandalisme ne constitue pas un problème majeur dans ses écoles.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait mettre au point un système automatisé d'ordres de travail pour faire le suivi des coûts qui leur sont associés et des efforts déployés. Cette façon de faire permettrait au conseil d'étayer le budget des dépenses et les évaluations des projets au moyen de comparaisons avec les critères des années précédentes, et de maximiser ainsi l'utilisation des ressources.

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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de la Loi sur l'énergie verte adoptée par l'Ontario en 2009, l'administration principale 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

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie	Non
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 inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la réglementer 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
Les conseillères et conseillers scolaires ont adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable	Non

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a déjà mis en marche son propre plan de gestion de l'énergie, qui repose sur un partenariat avec la firme Honeywell Energy Services Canada Limited. Une récente opération de rénovation entreprise avec Honeywell lui a permis de moderniser des écoles pour en améliorer le confort, réduire leur consommation d'énergie, améliorer la qualité de l'air et réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le critère de sélection de ces écoles était leur durée de vie projetée.

En avril 2009, le ministère de l'Éducation a versé des fonds supplémentaires au conseil scolaire dans le cadre d'une initiative d'amélioration de l'efficacité énergétique des écoles de l'Ontario. Une partie de ce financement servira à lancer de nouveaux projets de modernisation au cours de la deuxième étape, comme l'installation de panneaux solaires sur le toit de certaines écoles. Le conseil scolaire installera également des panneaux d'affichage à l'énergie solaire sur le terrain du centre d'éducation. Un des aspects intéressants des panneaux solaires est qu'ils offrent la possibilité d'installer des « laboratoires vivants » dans les écoles de cycle supérieur du secondaire du conseil scolaire. Ces salles de classe fonctionnant à l'énergie solaire serviraient de démonstration pour la portion du programme élémentaire de deuxième cycle qui porte sur l'énergie renouvelable, la conservation et l'écologie. Ces classes seront dotées

d'équipement qui permettra aux élèves d'observer la création et l'utilisation de l'électricité en temps réel.

La nouvelle de ces projets a été diffusée dans toutes les écoles, et un concours d'affiche et un concours « ride a bike to school » (« pédale jusqu'à l'école ») ont été lancés afin d'éveiller l'intérêt des élèves envers les initiatives énergétiques.

Ces initiatives ont fait du Thunder Bay Catholic District School Board un des premiers conseils scolaires à mettre en place des salles de classe autonomes, ce qui témoigne de l'engagement sérieux des conseillères et conseillers envers l'environnement. Le travail du conseil scolaire a récemment été cité par l'Office de l'électricité de l'Ontario comme une pratique exemplaire en matière de gestion de l'énergie.

La politique d'approvisionnement du conseil scolaire ne comporte pas de clause exigeant que tous les nouveaux équipements soient écoénergétiques. Cependant, il a été annoncé que cette exigence était satisfaite par le programme de Honeywell. Pour assurer la cohérence interne, le conseil scolaire est invité à ajouter à la politique d'approvisionnement une disposition officielle stipulant que tout nouvel équipement devrait être écoénergétique.

Le conseil scolaire participe au consortium d'achat de Lakehead pour son approvisionnement en électricité et en gaz naturel et engage un consultant pour acheter ces ressources en temps opportun.

L'équipe d'examen a salué les efforts du conseil scolaire et l'a encouragé à poursuivre dans la même voie, ainsi qu'à envisager des ressources autres que Honeywell.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Dans le cadre du programme d'amélioration énergétique, les conseillères et conseillers scolaires ont pris connaissance d'un rapport leur donnant une vue d'ensemble des économies réalisées au cours de la première année de mise à l'essai du programme. La firme Honeywell a mis au point un système qui permet de faire un suivi de la consommation et de discerner les possibilités d'économies additionnelles.

Le rapport, qui est fondé tant sur les données de référence que les données réelles, de même que les économies prévues et réelles, permet de comparer les économies réelles aux prévisions.

En vertu du contrat qui lie le conseil scolaire à Honeywell, la facturation des fournisseurs est gérée par ce dernier. En attendant les prochaines étapes du programme d'amélioration énergétique, la direction devrait mettre à profit les bases de données du ministère et faire passer la facturation au format électronique. Les

conseillères et conseillers scolaires ont indiqué connaître l'existence de la Base de données sur la consommation d'énergie et participer à ce programme.

Le conseil scolaire a mis sur pied de nombreux autres programmes, dont des programmes de recyclage dans toutes les écoles. L'action du conseil scolaire dans ce domaine est remarquable, aussi devrait-il élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable. Les conseillères et conseillers scolaires ont mentionné envisager la formation d'un comité environnemental, ce qui constituerait un bon début.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait ajouter à la politique d'approvisionnement une disposition officielle exigeant que tout nouvel équipement soit écoénergétique.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient adopter une politique environnementale globale permettant d'assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable. On a signalé que les conseillères et conseillers scolaires songent à former un comité de l'environnement, ce qui constituerait un bon point de départ.
- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées, ce qui lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement la consommation d'énergie.

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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Gestion de la santé et de la sécurité

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui

Gestion de la santé et de la sécurité

Le portefeuille de la santé et de la sécurité est géré par l'agente de la santé et de la sécurité, qui rend des comptes au gestionnaire des services aux employés.

Un comité central de santé et sécurité, composé de sept représentantes et représentants du personnel et de la direction, se réunit trois ou quatre fois par année pour discuter de questions touchant l'ensemble du système. S'ajoutent à ce comité les comités de santé et sécurité de chaque école, responsables de la mise en œuvre. Le comité central envoie des rapports au directeur, au besoin.

Le conseil scolaire s'est doté de politiques et procédures pour la sécurité dans les écoles. La politique a été révisée au début de l'année dernière et mise en œuvre en février 2009. Parmi ces politiques et procédures, mentionnons un protocole entre la police et le conseil scolaire, qui comprend des procédures de verrouillage. Ce protocole a été mis sur pied en réponse à l'orientation politique du ministère de l'Éducation et du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique, qui tiennent à ce que les conseils scolaires et les services de police établissent un protocole relatif aux enquêtes sur les incidents en milieu scolaire. Il repose sur la croyance commune que le maintien d'un environnement scolaire sécuritaire, dans lequel les élèves ont accès au meilleur enseignement possible, est une responsabilité commune. Aux fins de cette initiative, le conseil scolaire a formé dans chaque école des équipes de sécurité qui travaillent en collaboration avec les équipes de prévention de l'intimidation. Les rapports mensuels de chaque équipe sont examinés par les conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire a mis sur pied un plan de communication, de concert avec la police locale, pour informer la population de cette initiative.

La politique du conseil scolaire en matière de santé et sécurité au travail fait actuellement l'objet d'une révision. Le ministère a félicité le conseil scolaire pour l'adhésion de 21 de ses écoles sur 22 au Programme de reconnaissance des écoles saines. En attendant la révision de la politique, le conseil scolaire a pris un certain nombre de mesures de préparation à la grippe A(H1N1), comme la formation d'un comité directeur chargé de coordonner les activités et les communications du conseil scolaire au sujet du virus de la grippe A(H1N1). Ce comité est composé du directeur de l'éducation, du gestionnaire des services aux employés, du directeur associé surintendant des affaires opérationnelles, de l'agente de santé et sécurité et de l'adjointe de santé et sécurité. Un avis hebdomadaire expliquant leurs activités est publié en guise de source d'information pour les intervenants du conseil scolaire. Le conseil scolaire a aussi créé sur son site Web une page consacrée exclusivement à la grippe A(H1N1). L'équipe travaille en étroite collaboration avec la circonscription sanitaire du district de Thunder Bay pour suivre et gérer l'évolution du virus.

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique sur la « Loi Sabrina », une loi visant à protéger les élèves souffrant d'une allergie anaphylactique. Le conseil scolaire surveille les standards de qualité de l'eau et de l'air par l'entremise de sous-traitants spécialisés dans ce domaine.

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 relatives aux immobilisations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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 au moyen du SIIS.	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
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

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 et présenté son programme d'immobilisations.

Le processus a commencé lorsque les conseillères et conseillers scolaires ont demandé à l'administration de procéder à un examen détaillé de toutes les installations scolaires et de répertorier les déficiences de chacune. C'est dans le cadre de ce processus que l'administration a fait appel à Honeywell, pour que l'organisation élabore un plan d'amélioration de l'efficacité énergétique et de la qualité de l'air dans ses écoles. Par la suite, on a présenté aux conseillères et conseillers scolaires un rapport décrivant l'état de chaque installation par rapport aux standards de gestion des

installations. Dans ce rapport, les éléments suivants de chaque bâtiment ont été évalués : accessibilité, gymnase, bibliothèque, laboratoires informatiques, centre d'apprentissage, salles de réunions et espace de travail, terrain de jeux, stationnement et accès à l'autobus, entre autres. Ce rapport a servi de fondation à de nombreuses améliorations qui ont été apportées par la suite.

Pour établir les prévisions des besoins en matière d'immobilisations, l'administration utilise une variété de données, dont celles portant sur la population et les immigrants internes tirées du recensement, de même que les projections démographiques obtenues du service de planification de la région de Thunder Bay. Le plan d'immobilisations pluriannuel, d'une durée de 10 ans, est examiné tous les 18 mois par le comité plénier et est considéré comme un document évolutif. Il est d'abord examiné par l'équipe des cadres supérieurs, puis présenté aux conseillères et conseillers scolaires.

Dans la mise à jour apportée au plan d'immobilisations en 2009, il semble que les conseillères et conseillers scolaires aient contracté d'importantes dettes à long terme pour financer des améliorations apportées aux immobilisations. Toutefois, toutes les dettes à long terme, tant les dettes actuelles que prévues, sont financées par des subventions du ministère attribuées à des projets particuliers. Par conséquent, bien que le montant de la dette à long terme soit important, il n'affecte pas les opérations annuelles du conseil scolaire et ne le met pas en mauvaise posture financière.

Le conseil scolaire a signalé une surutilisation de ses installations des niveaux primaire et secondaire. En conséquence, sept projets d'agrandissement et trois projets de rénovations ont été ajoutés au plan d'immobilisations pluriannuel pour répondre à ce besoin.

Le conseil scolaire a déclaré avoir achevé le modèle d'analyse financière des immobilisations du ministère. Par ailleurs, les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé la ligne directrice relative à l'examen des installations destinées aux élèves. Le directeur élaborera de nouvelles procédures et politiques en lien avec cette ligne directrice au cours de l'année scolaire 2009-2010.

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

Afin de maintenir l'exactitude des besoins en matière d'immobilisations, le conseil scolaire garde des inventaires précis et à jour de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et du RECAPP. Le conseil scolaire a signalé que le SIIS répond bien à ses besoins. Cependant, comme les problèmes informatiques sont fréquents, l'information entrée dans le SIIS est toujours contre-vérifiée.

La méthodologie du système RECAPP permet aussi de tenir à jour une évaluation précise de l'état des installations. Cette tâche est impartie à un expert de RECAPP qui relève du surintendant des affaires opérationnelles. Les écoles aux coûts de réparation prohibitifs sont repérées par le calcul de l'indice de l'état des installations.

La communauté est encouragée à utiliser les installations du conseil scolaire, disponibles gratuitement pour les activités communautaires. Ceci est rendu possible par une entente réciproque entre les conseils scolaires de la région de Thunder Bay et la municipalité.

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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la Loi sur l'énergie verte adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles	Oui
L'administration principale 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 fournisseurs de services professionnels

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
L'administration principale évalue et met à jour périodiquement la liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels, au moins une fois tous les cinq ans.	Oui

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le personnel et la direction adoptent des pratiques économiques, des superficies au sol normalisées, des habitudes d'économie d'énergie et des méthodes de construction économiques afin de réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement. Pour limiter les coûts des projets de construction et de réfection des écoles, la direction a recours à une normalisation aussi étendue que possible.

Avant de procéder à la construction de nouvelles installations, le conseil scolaire entreprend un processus approfondi de consultation de la communauté, afin d'obtenir l'avis des écoles et des parents. De plus, une évaluatrice ou un évaluateur des coûts est mis au service du conseil scolaire et prépare un budget et un plan de financement pour les imprévus. Le conseil scolaire est parvenu à maintenir toutes les nouvelles constructions dans les limites du budget prévu.

Le conseil scolaire a affirmé être conscient des principes présentés dans la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* adoptée par l'Ontario et collaborer avec un architecte et la firme Honeywell pour rechercher l'efficacité énergétique dans les installations et réaliser des économies. Le conseil scolaire est un leader de la construction d'installations scolaires durables.

Le conseil scolaire a indiqué comparer ses coûts avec les autres conseils scolaires du Nord-Ouest de l'Ontario et engager une évaluatrice ou un évaluateur de coûts pour garantir le meilleur rapport qualité-prix en construction.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction s'est dotée d'un processus de gestion efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts. Avant le début de la construction,

l'administration présente aux conseillères et conseillers scolaires tous les coûts et les dépenses éventuelles associés au projet. Les conseillères et conseillers scolaires approuvent le budget et doivent donner leur aval à nouveau si les coûts dépassent le budget préalablement approuvé. De plus, ils reçoivent chaque mois des rapports d'étape concernant tous les chantiers en cours. Jusqu'à maintenant, l'administration a signalé que tous les projets ont été réalisés dans les temps, dans les limites du budget.

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

Pour limiter les coûts des travaux de construction et de réfection des écoles, la direction évalue et met à jour chaque année sa liste d'entrepreneurs approuvés, en fonction de ses politiques et méthodes normalisées en matière d'approvisionnement et du rendement de ces entrepreneurs lors de projets antérieurs. La direction présélectionne les entrepreneurs généraux et les sous-traitants, puis impartit les projets de construction.

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.

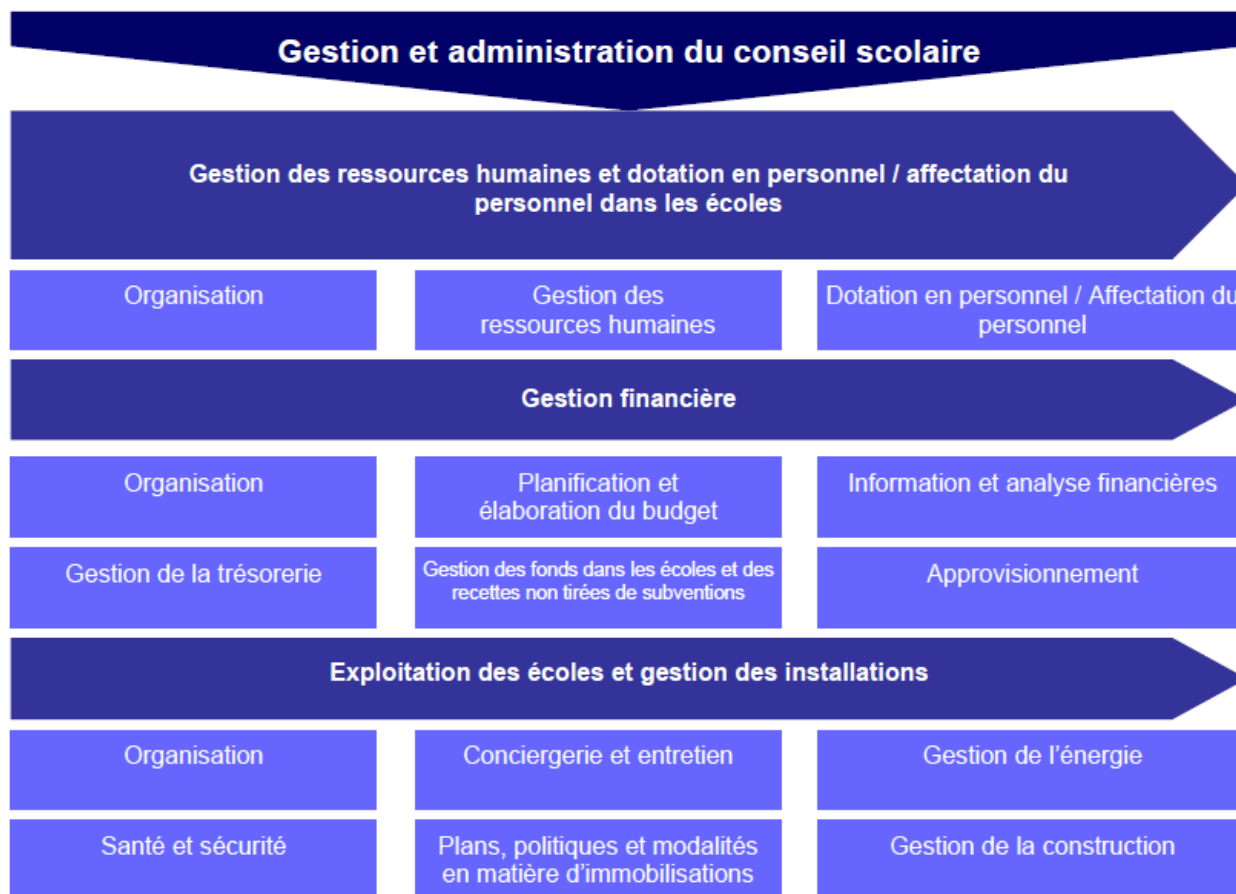
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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 communautés des 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 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.

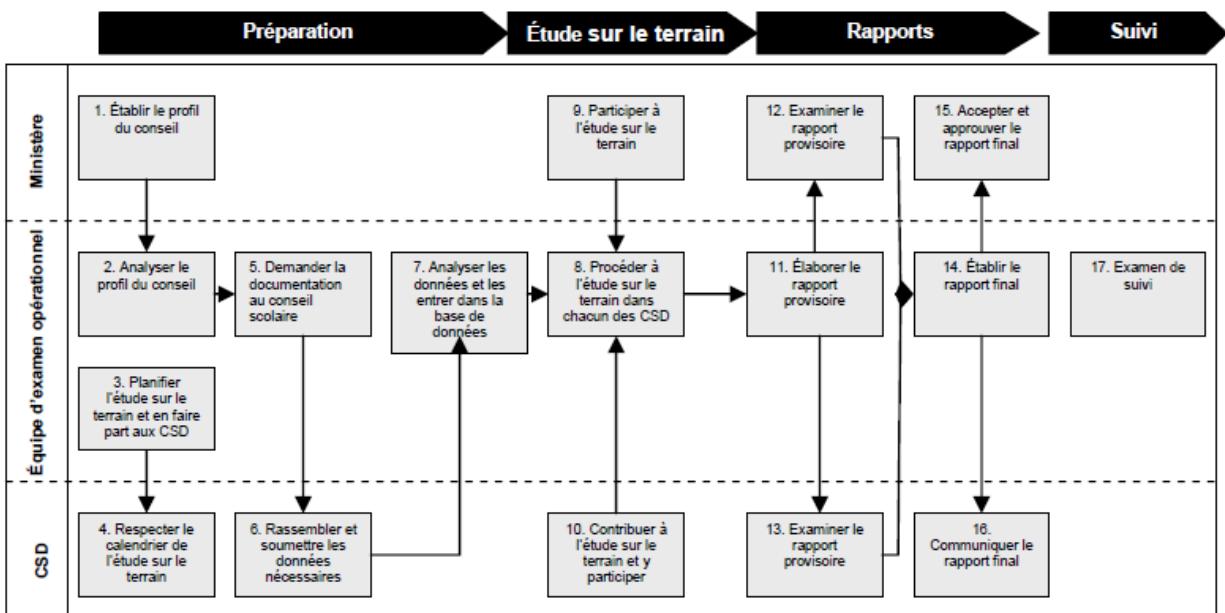
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de 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
Établir le profil du conseil	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 pour tous les conseils scolaires, qui permettra de fournir des renseignements généraux avant l'examen
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 aux CSD	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 scolaire	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

Activité principale	Description
	d'examen utilise ces données pour mieux connaître le conseil scolaire avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.
Rassembler et soumettre les données nécessaires	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 scolaires	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 du conseil scolaire.
Contribuer à l'étude sur le terrain et y participer	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 scolaire)	L'Équipe d'examen rencontre les cadres supérieurs du conseil scolaire pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.
Établir le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.

Activité principale	Description
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

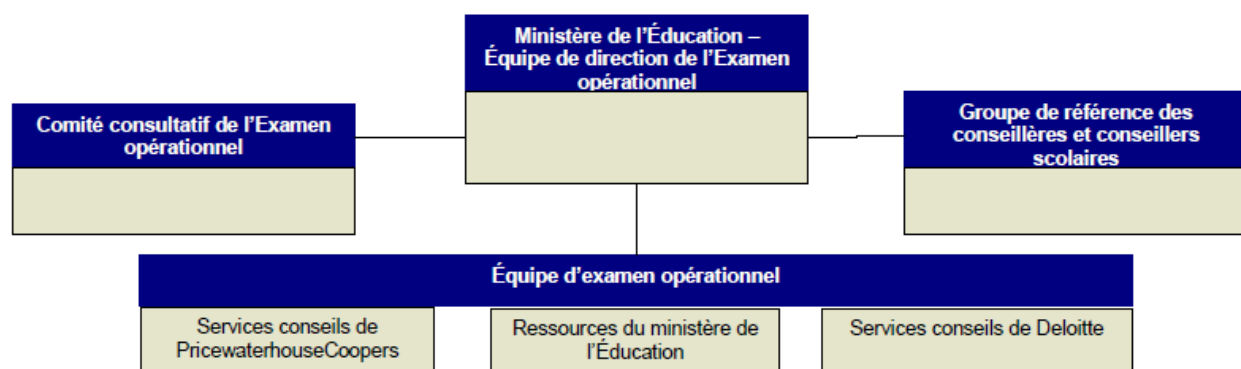
Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'Examen

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

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel traitant de tous les aspects de son fonctionnement, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Il devrait mettre à jour le modèle de ce plan de façon à ce qu'il concorde avec le plan stratégique pluriannuel des conseillères et conseillers scolaires. Les services seront ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
2.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux gestionnaires et administratrices et administrateurs, surtout dans le cas des fonctions non scolaires.
3.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un cycle officiel de mise à jour de ses politiques, afin d'en assurer l'examen périodique pour tous les domaines fonctionnels. Pour y parvenir, il pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des politiques.

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

N°	Recommandations
4.	Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
5.	Le service des RH devrait envisager d'élaborer des processus permettant d'assurer la conformité aux politiques des services aux employés, et mettre au point des mesures pour veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des services aux employés.
6.	Le service des RH devrait envisager offrir régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation pour veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des services aux employés.
7.	Les services devraient continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettra à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
8.	La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.
9.	La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

N°	Recommandations
10.	Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus en bonne et due forme régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel non enseignant.
11.	La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
12.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.
13.	La direction devrait élaborer une politique officielle de dotation et d'affectation du personnel pour assurer une utilisation optimale de son personnel.

Gestion financière

N°	Recommandations
14.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
15.	Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.
16.	La direction devrait continuer d'appliquer les nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.
17.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes qui contribueraient à optimiser l'efficacité du comité des finances et de la vérification.
18.	La direction devrait comparer périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable, afin de maximiser le rendement de ses investissements.
19.	La direction devrait étudier l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité. À cette fin, elle devrait réaliser une analyse des bons de commande en fonction des transactions et dépenses, et déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures.
20.	La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit pour le conseil scolaire d'une occasion de gagner en efficience.
21.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs appropriés afin d'accroître l'efficacité des transactions et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
22.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
23.	Le conseil scolaire devrait mettre au point un système automatisé d'ordres de travail pour faire le suivi des coûts qui leur sont associés et des efforts déployés. Cette façon de faire permettrait au conseil d'étayer le budget des dépenses et les évaluations des projets au moyen de comparaisons avec les critères des années précédentes, et de maximiser ainsi l'utilisation des ressources.
24.	Le conseil scolaire devrait ajouter à la politique d'approvisionnement une disposition officielle exigeant que tout nouvel équipement soit écoénergétique.
25.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient adopter une politique environnementale globale permettant d'assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable. On a signalé que les conseillères et conseillers scolaires songent à former un comité de l'environnement, ce qui constituerait un bon point de départ.
26.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées, ce qui lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement la consommation d'énergie.