

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Conseil scolaire de district catholique
Centre-Sud**

Avril 2010

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations	2
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations	4
Gestion financière.....	4
Recommandations	5
Exploitation des écoles et gestion des installations	6
Recommandations	7
1. Contexte et aperçu.....	8
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	8
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	8
1.3 Rendement des élèves	9
1.4 Sommaire financier	10
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire	13
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	15
Établissement d'un modèle de gestion efficace	17
Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil	18
Processus de prise de décision	20
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	21
Participation des intervenants.....	22
Recommandations.....	22
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

3.2	Gestion des ressources humaines.....	27
	Recrutement du personnel.....	29
	Relations de travail	30
	Processus d'évaluation du rendement des employés	31
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	32
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	32
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	33
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	34
	Recommandations	34
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	35
	Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel	36
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	37
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement.....	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	42
4.2	Planification et élaboration du budget.....	42
	Processus d'élaboration du budget annuel	43
	Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget.....	45
4.3	Information et analyse financières	45
	Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	47
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière.....	47
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	47
	Vérification	48
	Recommandations	48
4.4	Gestion de la trésorerie.....	49
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	50
	Gestion des fonds dans les écoles	51
	Recommandations	51
4.5	Gestion des recettes non tirées de subventions	51

	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions	52
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions.....	53
	Recommandations	54
4.6	Approvisionnement	54
	Politiques et modalités d'approvisionnement	56
	Participation à des consortiums d'achat.....	56
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	57
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	58
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	58
	Utilisation du transfert électronique des fonds (TEF)	59
	Recommandation :	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
5.2	Conciergerie et entretien.....	64
	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.....	68
5.3	Gestion de l'énergie	69
	Plan de gestion de l'énergie.....	70
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	71
	Recommandations	71
5.4	Santé et sécurité	72
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité.....	73
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	74

	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	75
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	76
5.6	Gestion de la construction	77
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	78
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	79
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	79
	Recommandations	80
Annexes	81
	Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel	81
	Objectifs de l'examen opérationnel	81
	Portée de l'examen opérationnel	81
	Processus suivi pour l'examen opérationnel.....	82
	L'équipe d'examen opérationnel	85
	Limites de l'examen	86
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	87

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Conseil scolaire de district du catholique du Centre-Sud (CSDCCS) 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 19 octobre 2009, a duré trois jours.

Introduction

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

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

Les résultats de l'examen ont révélé que le CSDCCS a mis en place un bon nombre de pratiques exemplaires. Entre autres points forts cernés au sein du conseil scolaire, notons une stratégie clairement énoncée visant la réussite des élèves ainsi qu'une solide équipe administrative composée de membres unis par un même esprit qui communiquent efficacement et partagent une vision commune. Ils suivent l'évolution de l'effectif et surveillent les niveaux de dotation, investissent dans des mesures favorisant les élèves et mettent en œuvre des politiques budgétaires efficaces. La section suivante résume les conclusions et les recommandations formulées pour chacun des domaines fonctionnels examinés. Les autres sections du rapport contiennent des renseignements détaillés à ce sujet.

Gestion et administration du conseil scolaire

Le CSDCCS a adopté une structure de gestion appropriée, composée de conseillers et conseillères scolaires et d'un conseil administratif. La délimitation des rôles et responsabilités de chacun, entre les élus et le conseil administratif est claire et respectée. Le rôle du Conseil comprend, entre autre, l'établissement des politiques qui servent de guide au comité d'administration. Le Conseil a assigné un président du Conseil et un vice-président.

Le plan opérationnel triennal est la base de référence pour les plans opérationnels annuels. En utilisant les quatre domaines stratégiques identifiés lors de l'élaboration du plan opérationnel triennal, et en évaluant les résultats de l'année précédente, le comité établit des cibles pour l'année et rationalise le plan dans le but d'augmenter sa clarté.

Le plan opérationnel triennal et le plan d'orientation annuel servent ensuite de base pour les plans de services élaborés par chaque services du conseil et sont aussi intégrés dans le processus budgétaire du Conseil.

Le plan opérationnel est évalué à deux reprises au courant de l'année. Le rapport de suivi présenté au Conseil démontre les données qualitatives et quantitatives relatives aux résultats et aux indicateurs du plan opérationnel de l'année en cours pour la première moitié de l'année.

Les politiques du conseil scolaire sont conservées dans un cahier organisationnel maintenu par la secrétaire du conseil. Le cahier contient toutes les politiques du conseil suivies des directives administratives et des annexes reliées aux politiques. Le cahier est organisé par sujet ou domaine organisationnel, telle la gestion des écoles, l'enseignement, les élèves et le conseil scolaire. La secrétaire du conseil est responsable de s'assurer que les politiques contenues dans le cahier sont à jour.

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un calendrier de révision des politiques grâce auquel on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.
- Le Conseil devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé dans le but de renforcer les initiatives déjà prises par le Conseil.

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

On a constaté que dans l'ensemble, le service des ressources humaines présente un bon niveau d'efficacité opérationnelle. Ce service a mis en œuvre bon nombre des pratiques exemplaires, notamment les suivantes :

- Le plan stratégique du service des ressources humaines est élaboré à partir du plan opérationnel triennal du conseil. Le plan est en ligne avec les orientations stratégiques du conseil.
- De façon annuelle, la conseillère en développement organisationnel établit un plan de révision des politiques et des directives administratives qui relèvent des ressources humaines.
- Le processus de recrutement est supervisé par le service des ressources humaines. Pour assurer le respect des politiques, le secteur des ressources humaines est présent à tous les entretiens d'embauche du conseil.
- 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 et le personnel de soutien tous les cinq ans.
- La préparation de la paie relève du département des affaires sous le chef des affaires avec l'assistance du directeur des services du transport et de la paie, et non du service des ressources humaines. Les dossiers du personnel sont mis à jour par le département de la paie (concernant la paie et les changements de grille salariale, les avantages sociaux, et d'autres rajustements de la rémunération). Cette façon de procéder permet d'assurer la bonne répartition des tâches entre la mise à jour des dossiers et le service de la paie.
- Lors de la période du suivi du plan opérationnel triennal, un sondage sur la satisfaction globale des services du conseil est envoyé au personnel du conseil. À partir du sondage, le conseil est capable de recueillir des données sur la satisfaction du personnel. En moyenne, le personnel du conseil a un taux de satisfaction d'environ 75%. Le sondage est distribué deux fois par année et fait partie intégrale de l'évaluation du plan opérationnel annuel et triennal.
- Des entrevues de fin d'emploi sont effectuées avec tous les groupes de personnel sortant. L'entretien avec les employés qui quittent reste confidentiel. Par contre les données recueillies sont classées dans un tableau dans le but de déterminer des pistes problématiques et de les adresser.

- Le conseil compare les coûts avec ceux d'autres conseils scolaires, prépare une analyse comparative avec les douze conseils et suit l'évolution des indices d'efficacité. Il a aussi réalisé une comparaison du nombre équivalent temps plein par mille élèves du conseil scolaire avec d'autres conseil par catégorie afin d'assurer un usage efficace des ressources.

Recommandations

- La direction devrait envisager élaborer des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre de griefs.
- La direction devrait élaborer des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel, y compris les cadres.
- Le conseil devrait élaborer un programme complet de gestion des absences afin de régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournirait à la directrice du service des ressources humaines une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant un renforcement positif au personnel et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes du personnel.
- Le conseil devrait considérer comparer le taux d'absentéisme avec celui des autres conseils de langue française au niveau de la province et celui des conseils avoisinants.
- La direction devrait envisager de compléter son programme d'équité salariale approuvé pour tous les groupes d'employés qui est tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.
- La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil sont traitées conformément aux modalités du régime.

Gestion financière

Le service des ressources financières a obtenu des résultats positifs grâce à la mise en œuvre de bon nombre des pratiques exemplaires utilisées, notamment les suivantes :

- La mission du secteur des affaires est de servir les écoles en respectant la vision du Conseil. Le plan stratégique du service des ressources financières est élaboré à partir du plan opérationnel triennal du conseil. Le plan est en ligne

avec les orientations stratégiques du conseil, particulièrement sous le domaine de la vitalité institutionnelle.

- Le plan opérationnel est évalué à deux reprises au courant de l'année. Un rapport de suivi est présenté au Conseil qui démontre les données qualitatives et quantitatives relatives aux résultats et aux indicateurs du plan opérationnel de l'année en cours pour la première moitié de l'année.
- Les politiques sont mises à jour selon un échéancier établi par le secteur qui a déterminé que chaque politique devait être mise à jour aux deux ans.
- Le processus d'établissement annuel du budget du conseil scolaire est transparent, clairement communiqué et bien documenté. Il incorpore les observations de tous les principaux intervenants, incluant, dans un rôle limité, celles de la collectivité locale.
- Le conseil scolaire utilise un système financier intégré (SAP) pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Ce système intègre le grand livre général (GLG), les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget, les modules d'approvisionnement et les modules d'immobilisation. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction.
- Le Conseil a établi un comité de vérification avec un membre externe. Le comité se rencontre deux à quatre fois par année et son mandat relève des conseillers et conseillères. Le comité participe à l'examen des états financiers, du rapport de vérification, des lettres de recommandations du vérificateur et des rapports en cours d'année produits par la direction. Les vérificateurs rencontrent le comité une fois en présence de l'administration et une fois en son absence.
- Le conseil fait partie de nombreux consortiums dont MECO où le conseil a pu bénéficier d'une économie d'échelle encore plus avantageuse à ce qui était réalisé en consortium.

Recommandations

- La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.

- La direction devrait envisager d'élaborer une politique d'investissements dans le but de gérer les risques et s'assurer que le conseil adhère à la *Loi sur l'éducation*.
- Le personnel des finances devrait considérer mettre en œuvre un système de paiements électroniques pour les recettes non tirées de subventions afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les recettes soient modifiées avant d'être reçues.
- La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service des ressources matérielles a adopté un grand nombre de pratiques exemplaires dans l'exécution de ses activités de conciergerie et d'entretien. Il convient de souligner les pratiques suivantes :

- Le service des ressources matérielles, comme tous les autres services du conseil, est inclus dans la planification annuelle menée par le conseil d'administration. Le plan stratégique du service des ressources matérielles est élaboré à partir du plan opérationnel triennal du conseil. Le plan est en ligne avec les orientations stratégiques du conseil. Des cibles précises sont déterminées pour le service avec des activités et échéances pour atteindre les cibles.
- Le service des ressources matérielles relève du directeur du service des ressources matérielles, qui supervise les fonctions de la planification, de la réfection et des immobilisations, et des services d'entretien et de conciergerie. Le service des ressources matérielles compte une équipe de 13 personnes.
- Les rôles et responsabilités associés à ces postes sont formellement documentés et la structure de communication est reflétée dans l'organigramme de l'organisation qui est mis à jour régulièrement.
- Le conseil possède des normes d'entretiens en matière de propreté et d'entretien standardisées sous forme de guide des installations scolaires pour l'ensemble des écoles.
- Le conseil a une entente avec un fournisseur de produits de nettoyage et d'entretien. Selon cette entente, le fournisseur offre de la formation sur l'utilisation des produits de nettoyage et d'entretien utilisés par le conseil.

- La gestion de conciergerie et la gestion des équipements d'entretien sont assurées par le responsable des installations et dans certains cas par les directions d'école et les concierges lors d'urgences. Un inventaire est mis en place pour l'équipement d'entretien dans les écoles ainsi que d'un plan de renouvellement de l'équipement aux 5 ans.
- La direction du service possède un plan écrit de gestion de l'énergie. Le plan contient des cibles telles que la réduction de la consommation d'énergie de 10% de chaque école sur une période de 5 ans, ou 2% pour la fin de l'exercice financier 2009-2010.
- Le conseil a entrepris onze projets majeurs de construction depuis sa création, et a donc une bonne expérience de construction. Le conseil essaie de réutiliser les modèles des écoles antérieures là où c'est possible.
- Un post mortem des projets de construction est faite après la construction pour apprendre et cheminer dans l'amélioration continue des projets de construction. Cet exercice est fait par le comité ad hoc sous la responsabilité du comité des installations du conseil et tient compte de plusieurs éléments d'efficacité, d'efficience et de normes.
- Le conseil se dote d'un processus de pré-qualification des firmes d'architectes, des professionnels, et des entrepreneurs en construction. L'évaluation des travaux entrepris permet au conseil de réviser cette liste de pré-qualifiés.

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait envisager de préparer un rapport annuel sur les économies de l'énergie pour l'ensemble du système par rapport au plan.
- La direction devrait demander si possible aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.
- Le conseil devrait envisager d'établir un modèle de base pour les futures écoles dans le but de réduire au minimum les coûts de constructions.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le CSDCCS a été créé le 1er janvier 1998 lors de la création des conseils scolaires de langue française. Basé à Toronto, le conseil dessert les villes de : Dufferin, Peel, Halton, Durham, Peterborough, Hamilton, Wentworth, Haldimand, Norfolk, Simcoe, Muskoka, Seguin, Toronto, Waterloo, Wellington, Brant, Welland, Lincoln-Niagara, Port-Colborne, York. De part sa situation géographique, le conseil a établi des bureaux satellites à Mississauga, Hamilton, Niagara et Whitby, pour aider au fonctionnement opérationnel du conseil.

Le CSDCCS a quarante-neuf écoles, donc 41 écoles élémentaires et 8 écoles secondaires, sur un territoire de 40 000 km². Le bureau du conseil étant situé à Toronto, et l'école la plus éloignée est située à environ 160 km. Ces distances présentent des défis particuliers pour la communication et les réunions face-à-face, en particulier durant l'hiver. Le CSDCCS dessert actuellement une population composée de 13 000 élèves du palier élémentaire et secondaire. En raison de l'éloignement du conseil scolaire par rapport aux écoles du conseil, les élus, le conseil administratif et les directions d'école doivent effectuer des déplacements lors de formations et conférences du conseil ou entre les douze conseils de langue française.

Le tableau 1 présente l'organigramme du conseil d'administration du conseil scolaire.

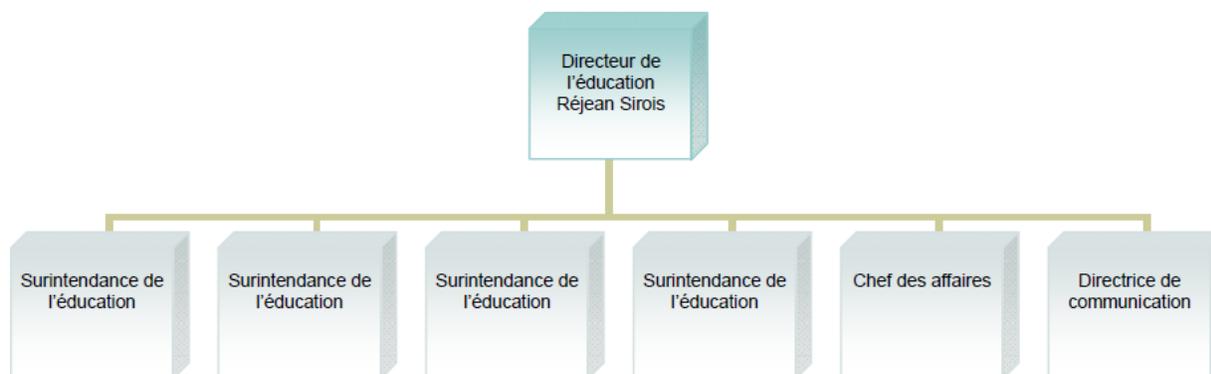


Tableau 1

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La vision du conseil est la suivante « L'élève francophone catholique du Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud est un citoyen ou une citoyenne à part entière dans sa collectivité, capable d'affirmer sa foi, sa langue et sa culture avec fierté. Il ou

elle relève avec confiance et créativité les nombreux défis que lui offre une société diversifiée, concurrentielle et mondiale. »¹

Le plan opérationnel triennal du conseil scolaire pour 2008-2011 est composé de neuf grands objectifs du conseil :

- les domaines stratégiques : la foi, la langue et la culture, l'enseignement et l'apprentissage et la vitalité institutionnelle;
- les orientations stratégiques pour l'année 2008-2009 : présentent l'impact visé à long terme;
- les résultats immédiats : présentent le changement observable et mesurable attendu;
- les indicateurs clés : seront utilisés pour mesurer le degré de l'atteinte du résultat;
- le cadre de mise en œuvre : indices probants visant à orienter les contenus des plans de service et des plans d'école à partir de stratégies globales pour l'ensemble du Conseil;
- La communauté d'apprentissage professionnelle
- L'actualisation du projet éducatif
- Les effectifs scolaires : le recrutement et la rétention
- La mise en œuvre du Cadre d'imputabilité et de responsabilisation

Chacun de ces objectifs est soutenu par des indicateurs de réussite pour l'année. Le plan opérationnel annuel du conseil scolaire est basé sur le plan opérationnel triennal. Les objectifs décrits dans les plans sont appuyés par des résultats visés ayant trait à la mise en œuvre et au suivi de même que par des échéanciers et des indicateurs de réussite. Les objectifs et priorités de l'ensemble du conseil pour l'année scolaire à venir sont déterminés durant la mise en place du plan annuel.

1.3 Rendement des élèves

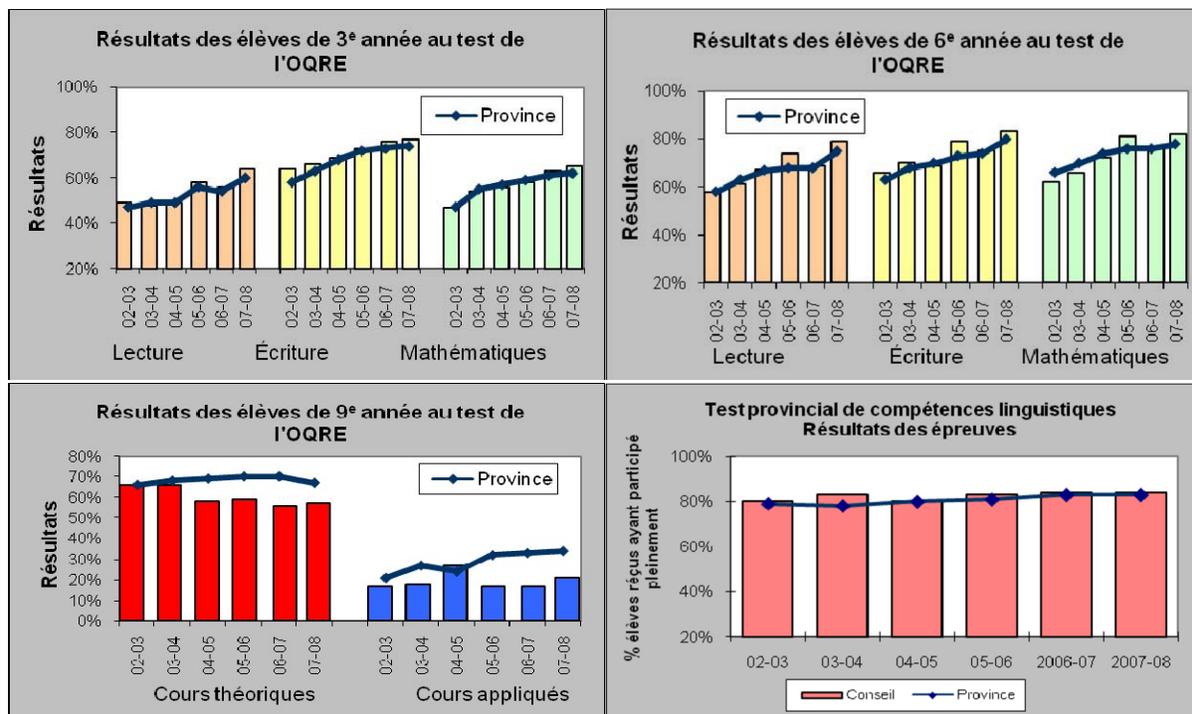
Le conseil scolaire a obtenu des résultats quelque peu supérieurs à la moyenne au palier élémentaire et inférieurs au palier du secondaire au cours des dernières années.

¹ Source : Site web du Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

Pour améliorer le rendement des élèves, le conseil a entrepris les initiatives de soutien suivantes pour l'année 2009-2010 :

- Le conseil a mis l'accent sur l'augmentation des compétences en littératie et numératie pour les paliers élémentaire et secondaire.
- Le conseil cible une augmentation de 9% en mathématiques appliquées et 8% en mathématiques théoriques au palier secondaire.
- Au palier secondaire, le conseil cible de maintenir le pourcentage d'élèves qui cumulent 8 crédits à la fin de la 9^e année et 16 crédits à la fin de la 10^e année.
- Au palier élémentaire, le conseil cible de maintenir les résultats en lecture et mathématiques avec une augmentation de 1% à 3% à d'ici mai 2011.

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



1.4 Sommaire financier

Le budget que présente le conseil scolaire au ministère est toujours équilibré. Cet équilibre est possible en partie grâce à l'utilisation d'une partie de la réserve pour fonds de caisse ou grâce à l'augmentation de ce fond de caisse selon les années.

Pour l'année 2008-2009, le conseil scolaire a approuvé un budget total de 154,114,685 \$ pour les revenus et 154,114,689 \$ pour les dépenses. Ce budget confirme l'engagement du CSDCCS envers la réussite scolaire des élèves. En effet, la répartition des dépenses montre que 63% des ressources financières du conseil sont consacrées à la réalisation des activités pédagogiques.

Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la situation financière du conseil scolaire :

Revenus

Revenus	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008-09
Subventions générales	105 659 200 \$	116 053 939 \$	124 834 368 \$
Impôt local	27 647 623 \$	28 368 153 \$	28 619 626 \$
Revenus du conseil scolaire	5 645 631 \$	4 258 185 \$	510 000 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	4 138 014 \$	3 691 684 \$	150 691 \$
Total des revenus	143 090 468 \$	152 371 961 \$	154 114 685 \$

Dépenses

Dépenses	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008-09
Dépenses de fonctionnement	128 731 113 \$	137 701 913 \$	146 165 287 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	14 261 254 \$	13 680 183 \$	7 949 402 \$
Virement à/de la réserve	98 102 \$	989 865 \$	0 \$
Total dese dépenses	143 090 469 \$	152 371 961 \$	154 114 689 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008-09
Gratifications de retraite	2 293 679 \$	2 378 775 \$s	2 450 138 \$
Réserve pour les fonds de caisse	691 208 \$	1 681 073 \$	1 681 073 \$
Activités scolaires	0 \$	0 \$	0 \$
CSPAAT	1 215 616 \$	1 260 715 \$	1 298 536 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008-09
Miscellaneous	372 928 \$	386 764 \$	398 367 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	5 537 299 \$	2 \$	2 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	2 302 727 \$	2 388 158 \$	2 459 803 \$
Total des fonds de réserve	12 413 457 \$	8 095 487 \$	8 287 919 \$
Réserve pour dépenses de classe	2 742 628 \$	2 101 979 \$	2 165 038 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0 \$	0 \$
Réserves pour écoles éloignées	0 \$	0 \$	0 \$
Installations destinées aux élèves	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour l'amélioration des programmes	0 \$	0 \$	0 \$
Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0 \$	0 \$
Autres revenus reportés de fonctionnement	0 \$	0 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	0 \$	0 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition - autre	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve CPM/CPC	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	0 \$	0 \$	0 \$
Autres revenus reportés d'immobilisations	0 \$	0 \$	0 \$
Total des fonds de réserve	2 742 628 \$	2 101 979 \$	2 165 038 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	15 156 085 \$	10 197 466 \$	10 452 957 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau ci-dessous présente les principales statistiques du conseil scolaire. Il importe de souligner la tendance à la baisse de l'effectif et la taille du conseil. Ces statistiques illustrent un contexte opérationnel unique pour le conseil scolaire.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-03	Prévisions 2009-10
EQM de l'école de jour – élémentaire	8 987	9 353
EQM de l'école de jour – secondaire	1 793	2 655
Effectif total de l'école de jour	10 780	12 008

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-10
Pourc. des classes de moins de 20 élèves 29% 100%	29%	100%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves 61% 100%	61%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	24,02	22,26
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	44%	100%
Pourc. de classes à années multiples	27%	27%

Personnel

Personnel	2003-04	2009-10
Enseignantes et enseignants	697	984
Aides-enseignantes et aides-enseignants	98	114
Autres personnes-ressources pour les élèves	89	156
Personnel administratif de l'école	50	59
Personnel de bureau de l'école	51	68
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	101	127
Autre personnel hors classe	46	57
Total du personnel	1 131	1 564
Rapport élèves-enseignant	0,05208	0,05

Personnel	2003-04	2009-10
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) (Note : En fonction de l'effectif des classes et de l'éducation de l'enfance en difficulté)	104,9	130,3
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	75,1%	76,0%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-10
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	9 748 588 \$	14 796 870 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	8 252 209 \$	13 923 819 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	1 496 379 \$	873 051 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-10
Nombre d'écoles	48	55
Effectif total de l'école de jour	10 780	12 008
Capacité totale (places)	13 898	14 661
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	77,60%	81,90%
Superficie du conseil scolaire (km²)	39 860	39 860
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	12	14

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

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

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

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

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

Processus de prise de décision

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire a adopté une structure de gestion appropriée, composée de conseillères et conseillers scolaires et d'un conseil d'administration. La gestion des réunions du Conseil s'inspire du modèle Carver. La délimitation des rôles et responsabilités de chacun, entre les élus et le conseil d'administration est claire et respectée. Le rôle du Conseil comprend, entre autre, l'établissement des politiques, qui servent de guide au conseil d'administration.

Le Conseil a assigné un président du Conseil et un vice-président. Le Conseil est composé de 11 conseillères et conseillers scolaires chevronnés. Le Conseil a aussi 2 élèves conseillers scolaires. Les conseillères et conseillers sont élus pour un mandat de quatre ans. Les élus ont une expérience appropriée à leur fonction. De plus, le conseil a établi un siège social, situé à Toronto et plusieurs bureaux satellites situés à Mississauga, Hamilton, Niagara et Whitby.

Le Conseil utilise les comités pour assurer le bon respect des politiques au conseil. Le conseil a 8 comités permanents, et des comités ad hoc mis en place pour traiter de besoins temporaires, tels que la construction d'une nouvelle école. Chaque conseillère et conseiller représente une région du conseil et est membre des différents comités du conseil. Les comités permanents du Conseil sont les suivants : le comité de travail (ultérieurement appelé le comité des politiques) le comité des installations scolaires, le comité consultatif de l'enfance en difficulté, le comité des appels de suspension, le comité d'évaluation du rendement de la direction de l'éducation, le comité de vérification des finances, le comité de participation des parents et le comité sur l'apprentissage parallèle dirigé pour les élèves dispensés de fréquentation scolaire. Le directeur de l'éducation ou le chef de service de chacun des comités agit comme personne ressource du comité et utilise ce comité comme première étape pour les prises de décisions relatives à son service. Chaque comité permanent a une description détaillée de son mandat, responsabilités et représentation, ce qui assure le bon suivi du modèle de gestion du Conseil.

Le conseil d'administration est composé du directeur de l'éducation, de 4 surintendances d'éducation, du chef des affaires, et de la directrice des communications. Les directions de services sont invitées à présenter leurs sujets en lien avec leur service lors du processus de prise de décision. Ils sont aussi responsables de la préparation de rapports présentés lors des réunions du conseil d'administration. Le conseil d'administration élabore et met en œuvre les plans et les procédures de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : « offrir à l'élève une éducation de qualité dans un milieu de vie catholique et francophone où le respect de la personne, le sens d'appartenance à la collectivité francoontarienne, la promotion de l'excellence et l'équité sont des valeurs visibles et essentielles à son épanouissement ».

La formation des conseillères et conseillers est offerte par l'association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC). Le conseil assiste à divers retraites, sessions de formation des membres du nouveau conseil lors des années d'élection, des sessions d'information selon les besoins exprimés par les membres du conseil et la participation de délégués du Conseil aux congrès d'organismes provinciaux ou nationaux du domaine. Le Conseil organise aussi le jumelage d'un conseiller ou d'une conseillère d'expérience avec un nouveau conseiller ou conseillère pour intégrer le nouveau membre au Conseil. La formation des membres du Conseil est également offerte de façon annuelle, et selon les besoins identifiés.

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

Les membres du Conseil sont résolus à offrir des programmes et des services complets afin de favoriser l'amélioration du rendement des élèves. Le but premier du Conseil est

l'épanouissement personnel et la réussite scolaire des élèves. À partir de cela, le Conseil établit un plan opérationnel triennal basé sur quatre domaines stratégiques : La foi, la langue et culture, l'enseignement et l'apprentissage et la vitalité institutionnelle.

Le plan opérationnel triennal est développé par la direction générale avec le conseil d'administration et les conseillers et conseillères en collaboration avec un comité d'orientation de la GARR (Gestion accès sur les résultats et la responsabilisation) et 4 sous comités GARR par domaines contribuant dans le processus d'élaboration. Le processus commence avec une séance de consultation avec les conseillers et conseillères qui établissent la vision et les pistes des orientations stratégiques pour chaque domaine stratégique. Ensuite, la direction organise plusieurs séances de consultation avec les écoles et la communauté dans le but d'obtenir leurs recommandations et commentaires généraux qui sont ensuite évalués par la direction et les surintendances. Une séance de rétroaction a lieu avec les membres du conseil d'administration dans le but d'évaluer les recommandations de la communauté.

En prenant les recommandations en considération, le comité d'orientation GARR et les souscomités tiennent plusieurs séances de travail dans le but d'établir les orientations stratégiques et des résultats et indicateurs pour chaque domaine du plan. Ceux ci sont ensuite révisés et approuvés par le conseil d'administration après les séances de rétroaction du comité d'orientation et ensuite des conseillers et conseillères qui révisent leurs recommandations selon un calendrier préétabli. Une fois les révisions nécessaires complétées, elles sont adoptées par le Conseil.

Le plan opérationnel triennal est la base de référence pour les plans opérationnels annuels. En utilisant les quatre domaines stratégiques identifiés lors de l'élaboration du plan opérationnel triennal, et en évaluant les résultats de l'année précédente, le comité établit des cibles pour l'année et rationalise le plan dans le but d'augmenter sa clarté. Le plan opérationnel triennal est mis à jour et révisé pour chaque année lors de l'élaboration du plan annuel et aux trois ans pour une révision complète. Le plan est ensuite présenté au conseil d'administration et au Conseil qui l'approuvent. Le plan opérationnel triennal et le plan d'orientation annuel servent ensuite de base pour les plans de services et sont intégrés dans le processus budgétaire.

Le plan opérationnel est évalué à deux reprises au courant de l'année. Le rapport de suivi présenté au Conseil démontre les données qualitatives et quantitatives relatives aux résultats et aux indicateurs du plan opérationnel de l'année en cours pour la première moitié de l'année. Le rapport fournit des détails sur les résultats réels par rapport aux indicateurs du plan. Un deuxième rapport de suivi est présenté au Conseil dans le but de fournir les résultats pour la dernière moitié de l'année en cours.

Processus de prise de décision

Le modèle de gestion du conseil scolaire est appuyé par une relation transparente fondée sur la collaboration entre le directeur de l'éducation et le président du Conseil scolaire. La bonne entente favorise la communication ouverte et contribue à rendre le processus de prise de décision et l'élaboration de l'ordre du jour plus efficaces.

Le processus décisionnel du conseil est le même dans la majorité des cas. Le Conseil, un comité, ou le conseil d'administration peuvent suggérer le besoin d'une résolution ou d'une décision sur un sujet particulier. Il existe un mécanisme pour une prise de décision avant de procéder au conseil. En collaboration avec le comité stratégique, le service établit et prépare une présentation pour le conseil d'administration, ensuite on procède à une présentation au Conseil pour décision finale lors de la réunion mensuelle du conseil. Les directions d'école et de service sont consultées pour les décisions ayant un impact systémique.

Les conseillères et conseillers scolaires se rencontrent mensuellement dans le cadre de réunions du conseil scolaire. De plus, les conseillères et conseillers scolaires participent aux réunions des comités dont ils sont membres. Pour établissement l'ordre du jour des réunions du Conseil, une première ébauche préparée par le comité spécifique est remise au président et vice-président du Conseil pour consultation et révision. Ensuite l'ordre du jour est remis aux membres du conseil d'administration qui préparent ensuite les documents pertinents aux points à aborder lors de la réunion du Conseil.

Les politiques du conseil scolaire sont conservées dans un cahier organisationnel maintenu par la secrétaire du conseil. Le cahier contient toutes les politiques du conseil suivies des directives administratives et des annexes reliées aux politiques. Le cahier est organisé par sujet ou domaine organisationnel, telle la gestion des écoles, l'enseignement, les élèves et le conseil scolaire. La secrétaire du conseil est responsable de s'assurer que les politiques contenues dans le cahier sont à jour.

Le service des communications est responsable de communiquer les politiques au personnel. Une fois une politique créée ou modifiée, le cahier organisationnel est mis à jour. Le service des communications s'assure aussi que chaque école et tous les services reçoivent une copie de la nouvelle politique et directive administrative.

La révision des politiques est suivie de près par les conseillères et conseillers scolaires par l'intermédiaire du comité de travail (ultérieurement appelé le comité des politiques). Les révisions sont préparées par le comité d'orientation stratégique du service à l'origine de la politique qui recommande au conseil d'administration de la présenter au Conseil pour approbation. Les politiques sont revues périodiquement mais la date de révision n'est pas changée si aucun changement n'est requis. Si un changement est requis, la date de révision est indiquée. Bien qu'il n'existe pas de calendrier précis pour la révision des politiques, le conseil les a toutes révisées en 2007.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La structure organisationnelle du conseil a été clairement définie entre la responsabilité des élus, du conseil d'administration et des directions d'école. Les mandats pour chaque comité et pour le conseil d'administration sont clairement établis ce qui semble faciliter l'organisation de l'équipe administrative et du conseil scolaire et leur fonctionnement efficace.

Toutes les opérations du conseil sont gérées par les services du conseil : service des ressources matérielles, service des ressources informatiques, services à l'élève, services du transport et de la paie, service de la programmation de la petite enfance à l'âge adulte, service des ressources financières, service des ressources humaines, et le service des communications et du bureau de la direction.

Au sein du conseil scolaire, les conflits ou perceptions de conflits d'intérêt peuvent être une réalité, de part la taille des communautés dans lesquelles le Conseil est présent. Pour remédier à cette réalité, le conseil est très proactif et a mis en place une politique qui souligne le respect des conflits ou perceptions de conflits d'intérêts.

Bien que le Conseil n'ait pas de plan formel pour la relève, une initiative a été mise en place un plan de relève pour déterminer quels employés seraient aptes ou intéressés à assumer la relève d'un poste quelconque. Les conseillers ou conseillères ont la responsabilité de se trouver un remplaçant s'ils doivent quitter avant la fin de leur mandat. Il existe aussi un programme de mentorat et d'intégration de formation pour permettre aux employés du conseil d'accéder aux postes disponibles. Le conseil est présentement en discussion pour établir un programme de mentorat formel pour les directions d'école.

Un des défis du conseil est l'embauche de gestionnaires de secteurs. Le bassin d'embauche est petit et le territoire immense, c'est un défi pour le conseil de trouver des candidats prêts à se déplacer dans une autre région. Par exemple, il est difficile de s'assurer d'avoir assez de gestionnaires pour remplir les fonctions des chefs de services tels que les ressources matérielles et finances. Pour y remédier, le conseil encourage fortement l'utilisation d'un système de mentorat.

L'organigramme du conseil est tenu à jour mais n'apparaît pas sur le site Web du conseil. On le retrouve sur l'Intranet du conseil de même que les coordonnées des membres du personnel cadre.

Le Conseil prépare annuellement un guide d'information qui est remis aux parents au début de l'année scolaire. Ce guide comprend une communication du président du Conseil et du directeur de l'éducation, la vue d'ensemble du conseil scolaire et des informations pratiques générales au sujet du conseil.

Participation des intervenants

Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent l'importance de créer des liens avec la collectivité, les autres conseils scolaires, les parents et les élèves. Les conseillères et conseillers scolaires participent dans les activités de leurs communautés respectives. Ils sont mentionnés dans le guide d'information remis aux parents au début de l'année scolaire pour que les parents en prennent connaissance.

Dans l'ensemble, les élus sont très impliqués dans leur communauté. Ils siègent à des associations francophones et communautaires. L'implication au niveau de la communauté des conseillères et conseillers scolaires, des directions d'école, et des membres du conseil d'administration est importante.

Le Conseil reconnaît que les communications constituent une composante essentielle de sa mission, et il est appelé à communiquer avec les citoyens, les organismes de son milieu, les élèves à qui il offre des services éducatifs et leurs parents. Différentes voies de communication, telles que le guide d'information, les bulletins d'information des écoles, les communiqués de presse, l'affichage sur le site web et les courriels, contribuent à la participation des intervenants clés durant toute l'année.

Le conseil scolaire utilise son site web public pour transmettre aux groupes constitutifs externes de l'information concernant ses politiques, le rapport annuel de la direction de l'éducation ainsi que ses rapports financiers.

Les membres du conseil d'administration du conseil scolaire participent activement à différentes tribunes provinciales et nationales, y compris les suivantes : Comité de l'immobilier, de l'entretien et de la planification (CIEP), Comité directeur du Centre d'excellence de SAP provincial, Ontario Association of School Business Officials (OASBO), Council of senior business officials (COSBO), comité de l'initiative d'efficacité et d'efficacités, comité de recherche en éducation franco-ontarienne (CRÉFO), Comités régionaux pour Meilleur Départ, Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC), Office Provincial de l'Éducation de la foi Catholique de l'Ontario (OPECO), Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF), Regroupement national des directions générales en éducation (RNDGÉ), conseil ontarien des directions de l'éducation de langue française (CODELF), le conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE), etc. Ainsi, le conseil scolaire apprend quelles sont les pratiques exemplaires et les partage avec tous ses services.

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un calendrier de révision des politiques grâce auquel on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait

comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.

- Le Conseil devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé dans le but de renforcer les initiatives déjà prises par le Conseil.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des ressources humaines, comme tous les autres services du conseil, est inclus dans la planification annuelle menée par le conseil d'administration, et le plan

stratégique du service est élaboré à partir du plan opérationnel triennal du conseil. Le plan est en ligne avec les orientations stratégiques du conseil et des cibles précises sont déterminées pour le service avec des activités et échéances pour rencontrer les cibles. Le conseil d'administration revoit les objectifs qui sont modifiés selon le besoin. Une fois que tous les services ont proposé leurs orientations et cibles, une série de réunions d'arrimage et de partage entre les services ont lieu. Une fois que le plan annuel de tous les services et les orientations et cibles sont finalisés, le plan annuel global du conseil est présenté aux conseillères et conseillers scolaires qui l'approuvent.

Le plan opérationnel est évalué à deux reprises au courant de l'année. Un rapport de suivi est présenté au Conseil qui démontre les données qualitatives et quantitatives relatives aux résultats et aux indicateurs du plan opérationnel de l'année en cours pour la première moitié de l'année. Le rapport fournit des détails sur les résultats réels par rapport aux indicateurs du plan et permet aussi de se situer par rapport aux résultats finaux visés. Un deuxième rapport de suivi est présenté au Conseil dans le but de fournir les résultats pour la dernière moitié de l'année en cours. Le service des ressources humaines se rencontre régulièrement pour discuter des sujets à l'interne.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le secteur des ressources humaines est composé de 11 personnes soit la directrice par intérim du service des ressources humaines, la secrétaire, la responsable des relations professionnelles, l'administrateur – suppléant/Absentico (contractuel), l'administratrice en santé et sécurité au travail et en relations professionnelles, deux administratrices en dotation, deux conseillers en gestion, la formatrice en secrétariat, et la conseillère en développement organisationnel. Les descriptions des tâches ont été développées et sont révisées selon le rôle du service des ressources humaines. L'organigramme du conseil comprend le secteur des ressources humaines et il est mis à jour de façon régulière. Plusieurs tâches qui normalement relèvent du secteur des ressources humaines dans la plupart des conseils, sont accomplies par d'autres secteurs comme les services des ressources financières.

La directrice intérimaire possède le titre et l'expérience nécessaires à sa fonction. Elle assiste régulièrement à des conférences sur les ressources humaines et siège à des comités provinciaux dont les membres traitent de questions relatives à la gestion des ressources humaines et aux relations de travail.

Surveillance et communication des politiques

Le secteur des ressources humaines est responsable d'environ 25 politiques qui comprennent notamment : l'embauche et l'évaluation du personnel, les mesures disciplinaires, la santé et la sécurité, l'assiduité et l'absentéisme, le harcèlement, la gestion des plaintes, la vérification des antécédents criminels, les congés, et le perfectionnement professionnel.

De façon annuelle, la conseillère en développement organisationnel établit un plan de révision des politiques et des directives administratives. Lors de la modification d'une politique ou de la création d'une nouvelle, la directrice la présente au conseil d'administration pour approbation. La plupart des politiques ont été revues au moins une fois depuis leur création.

On explique au nouveau personnel enseignant les politiques relatives aux ressources humaines pendant leur orientation. Tout le personnel peut consulter ces politiques dans le cahier organisationnel dans chacune des écoles, ou sur le site web du conseil scolaire. Lorsqu'une nouvelle politique est mise en place, une note de service est immédiatement envoyée pour informer le personnel. Si cette politique exige une formation particulière elle est organisée par le service des ressources humaines.

Le Conseil offre de multiples formations à ses employés. Les enseignants reçoivent toutes les formations exigées par le ministère. Il existe aussi un calendrier de formation générale pour tous les employés du conseil qui sont organisées par le service des ressources humaines. Le personnel n'est pas directement impliqué dans la planification des formations. Par contre le personnel peut soumettre des recommandations qui sont évaluées par le service des ressources humaines et qui peuvent être ajoutées au programme de perfectionnement professionnel.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

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

Recrutement du personnel

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

Relations de travail

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

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.	Non
La direction du SRH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Oui

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Surveiller la satisfaction du personnel

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

Recrutement du personnel

L'embauche et le recrutement du personnel sont gérés de façon annuelle par le service des ressources humaines du conseil scolaire. Le conseil suit un processus détaillé pour le recrutement et l'embauche du personnel qui définit les critères de sélection, le processus d'affichage d'un poste, le processus et les procédures de sélection, et certaines modalités administratives.

Le processus de recrutement est supervisé par le service des ressources humaines. Pour assurer le respect des politiques, le secteur des ressources humaines est présent à tous les entretiens d'embauche du conseil. Dans l'ensemble, le conseil a des difficultés à embaucher et à retenir du personnel qualifié surtout dans les postes de personnel de soutien.

Les postes offerts à l'échelle du conseil sont affichés sur le site web du conseil, dans les lieux de travail du conseil, dans les journaux locaux, sur des sites web externes comme « Canada Jobs », « Workopolis » et à l'association des enseignants. L'équipe des ressources humaines est aussi présente aux foires annuelles des facultés d'éducation de plusieurs universités provinciales et canadiennes comme l'université de Regina en Saskatchewan et plusieurs universités du Québec.

Le processus de sélection est le même pour tout le personnel. Pour chaque embauche, un comité de sélection est établi. Le comité de sélection comprend une personne représentant le service des ressources humaines et une personne représentant les directions d'école pour le personnel enseignant et soutien éducatif. Pour les autres types de poste, le comité de sélection est composé d'une personne représentant le service des ressources humaines et de la direction responsable du poste à combler.

La directrice du secteur maintient l'uniformité du processus de recrutement et de sélection du personnel en établissant des critères d'évaluation officiels qui sont décrits dans la politique de recrutement et utilisés par le comité de sélection. Une vérification des références des candidatures éventuelles est effectuée, et chaque candidat est responsable de soumettre ses renseignements personnels et son rapport d'antécédents criminels. Les candidates et candidats sont choisis selon leurs compétences, expérience et qualifications ainsi que les exigences du poste. Les candidats sont soumis une évaluation linguistique. Le conseil fait parvenir une trousse d'accueil à tous les nouveaux employés.

Relations de travail

Le conseil scolaire a négocié des conventions collectives différentes avec les syndicats représentant le personnel enseignant, et le personnel de soutien. La surintendante de l'éducation et du service des ressources humaines, la directrice du service des ressources humaines sont impliquées dans toutes les négociations avec les syndicats.

La surintendante de l'éducation et du service des ressources humaines entretient de bonnes relations avec les représentants des syndicats mais le conseil a plusieurs griefs en cours. Dans le but d'éviter certains griefs de procédures, le conseil s'assure que toutes les embauches et les mises à pied suivent les conventions collectives et les politiques du conseil. La procédure de règlement des griefs utilisée au sein du conseil scolaire est décrite dans les conventions collectives. Les comités paritaires sont établis pour les négociations des conventions et la résolution des griefs. La surintendante de

l'éducation et du service des ressources humaines, la direction du service des ressources matérielles et les surintendances font partie de ces comités. Les membres du conseil d'administration se préparent adéquatement pour la négociation des conventions collectives. Il existe de bonnes relations entre le conseil scolaire et les syndicats et les problèmes mineurs sont résolus rapidement.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil dispose de trois politiques décrivant le processus d'évaluation du personnel :

- le personnel enseignant chevronné,
- le nouveau personnel enseignant et
- le personnel de soutien.

Le processus d'évaluation est clair pour tous les employés et les politiques d'évaluation utilisées sont affichées sur le site web du conseil.

Un processus différent est utilisé pour chacun des groupes du personnel du conseil scolaire. 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 et le personnel de soutien tous les cinq ans. Les nouveaux membres du personnel enseignant sont évalués à deux reprises durant les 24 mois suivant le début de l'enseignement pour le Conseil, selon le PIPNPE. L'évaluation du rendement du personnel enseignant est réalisée par les directions d'école, et les résultats de l'évaluation sont transmis au conseil.

Pour corriger et éviter les comportements fautifs des membres du personnel, le conseil scolaire a adopté un principe de discipline progressive. La politique et la directive administrative sur les mesures disciplinaires décrivent le processus mis en place à cet effet. Le processus complet de discipline progressive se trouve dans la politique des mesures disciplinaires. Ce processus permet une approche par étapes pour tout le conseil et pour tout le personnel. Les étapes du processus de discipline progressives sont les suivantes :

1. Avertissement verbal
2. Avertissement écrit
3. Suspension sans rémunération
4. Congédiement

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Le conseil dispose de cinq politiques qui contiennent des détails sur l'absentéisme. Les politiques décrivent les divers congés auxquels le personnel a droit ainsi que les absences reliées aux accidents de travail.

Le conseil utilise le logiciel « Absentico » pour gérer les absences. Lorsqu'un employé a besoin de s'absenter, il doit informer son superviseur immédiat et celui-ci inscrit l'absence dans le logiciel qui a une interface avec SAP. Le conseil peut ainsi générer des rapports dans le but d'analyser les types d'absences ou établir des tendances.

Pour les absences prolongées, le conseil a deux politiques qui décrivent ce que l'employé doit faire. Lors d'absences prolongées, le conseil tente de favoriser le retour au travail en permettant un retour progressif ou un horaire modifié. Comme plusieurs employés du conseil étaient en congé de maladie prolongé lors de l'examen opérationnel, le conseil aurait avantage à améliorer son processus de suivi afin d'aider les employés à retourner au travail le plus tôt possible.

Le conseil offre un programme de gratification lorsque le personnel syndiqué et non-syndiqué atteint un objectif de 240 jours accumulés.

Le conseil ne compare pas son taux d'absentéisme avec celui des autres conseils. Le conseil a aussi remarqué que le taux d'absentéisme est plus élevé chez le personnel des services de conciergerie.

Actuellement le conseil obtient un rapport d'absentéisme provenant de son gestionnaire d'assurance pour le personnel ayant un statut d'invalidité de longue durée.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La préparation de la paie relève du secteur des affaires et non du service des ressources humaines. Les dossiers du personnel sont mis à jour par le département de la paie (concernant la paie et les changements de grille salariale, les avantages sociaux, et d'autres rajustements de la rémunération). Cette façon de procéder permet d'assurer la bonne répartition des tâches entre la mise à jour des dossiers et le service de la paie. Les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie, les avantages et autres rajustements de la rémunération ne sont effectuées que par le personnel autorisé pour assurer une bonne séparation des tâches et des contrôles internes efficaces.

Chaque personne embauchée par le conseil scolaire est inscrite dans le système SAP et la paie est directement déposée dans le compte bancaire du personnel au moyen d'un transfert électronique de fonds (TEF).

La directrice du secteur des ressources humaines a élaboré des processus efficaces pour faire en sorte que les qualifications et l'expérience du personnel fassent l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Pour mettre à jour les classifications du personnel enseignant, le conseil utilise les données de COEQ (le conseil ontarien d'évaluation des qualifications) et télécharge les données de l'ordre des enseignants régulièrement. Pour le personnel syndiqué, les classifications de poste sont mises à jour selon les conventions collectives.

Pour le personnel non-syndiqué, le conseil s'assure que la révision des postes est une partie intégrale du processus budgétaire. Le conseil scolaire n'a aucuns griefs ou dossiers ayant trait à l'équité salariale en attente. Le conseil est en train de finaliser son plan d'équité salariale en place pour tous les groupes du personnel. La dernière qui est en cours de conclusion est l'équité salariale du groupe syndicale FÉESO.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire fait partie d'un consortium avec 11 autres conseils scolaires de langue française pour la gestion des avantages sociaux offerts par une tierce partie, le Groupe Conseil Cowan. Pour le renouvellement annuel des services, le conseil regarde attentivement l'utilisation selon les groupes d'employés.

Le conseil scolaire offre à l'ensemble de son personnel permanent un régime d'avantages sociaux. Les demandes de remboursement pour les frais médicaux et dentaires sont d'abord envoyées au groupe Cowan qui s'assure de l'admissibilité de la demande. Les demandes sont ensuite expédiées à la compagnie d'assurances pour paiement.

Le groupe Cowan rédige un rapport annuel à l'intention du conseil dans lequel on retrouve l'utilisation du plan d'avantages sociaux et des statistiques démographiques par catégories d'employés, catégories des médicaments les plus utilisés, ainsi que des coûts relatifs à l'utilisation des régimes d'avantages sociaux. Le rapport inclut aussi une analyse comparative de plusieurs assureurs disponibles ainsi qu'une recommandation de changement s'il y a lieu. La directrice du secteur des ressources humaines en collaboration avec la direction de la paie revoit en détail le rapport.

Le conseil a établi un programme qui permet aux employées en congé de maternité et au personnel en congé de maladie de longue durée de racheter leurs cotisations pour qu'ils puissent rattraper leurs contributions au régime de retraite lors d'une absence prolongée. Le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) produit un rapport annuel qui est concilié lorsque le rapport est envoyé au conseil. Le service de la paie complète aussi des rapprochements réguliers avec le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et les données du conseil.

Une conciliation mensuelle des régimes de retraite est faite entre les rapports du régime et les données du service de la paie, ce qui réduit considérablement le temps consacré à la conciliation annuelle. Un processus semblable se fait au niveau des fonds de pension.

Surveiller la satisfaction du personnel

Lors de la période de suivi du plan opérationnel triennal, un sondage sur la satisfaction globale des services du conseil est envoyé au personnel du conseil. À partir du sondage, le conseil est capable de recueillir des données sur la satisfaction du personnel. En moyenne, le personnel du conseil a un taux de satisfaction d'environ 75%. Le sondage est distribué deux fois par année et fait partie de l'évaluation du plan opérationnel annuel et triennal.

À partir du sondage, le service des ressources humaines établit les cibles du service. Le service s'informe auprès des directions d'école et des directions à la retraite quels sont leurs défis et le service en fait un suivi et des mesures pour les combler sont mises en place.

Des entrevues de fin d'emploi confidentielles sont effectuées auprès de toutes les personnes qui quittent le conseil. Les informations recueillies servent à déterminer des pistes problématiques et à les adresser.

Recommandations

- La direction devrait envisager élaborer des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre de griefs.
- La direction devrait élaborer des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel, y compris les cadres.
- Le conseil devrait élaborer un programme complet de gestion des absences afin de régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournirait à la directrice du service des ressources humaines une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant un renforcement positif au personnel et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes du personnel.
- Le conseil devrait considérer comparer le taux d'absentéisme avec celui des autres conseils de langue française au niveau de la province et celui des conseils avoisinants.

- La direction devrait envisager compléter son programme d'équité salariale approuvé pour tous les groupes d'employés qui est tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.
- La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil sont traitées conformément aux modalités du régime.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

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

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

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

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Le conseil a mis en place un processus détaillé d'affectation annuelle du personnel. L'estimation de l'affectation du personnel enseignant est faite par le service des ressources financières et non par le service des ressources humaines. Cet exercice est entrepris à l'aide d'une formule qui tient compte des politiques du ministère et des directives du Conseil afin de faciliter la répartition raisonnable et équitable de la dotation. Les procédures de dotation reposent sur les facteurs suivants : le nombre et la fluctuation d'effectifs, les subventions de base, les subventions à titre spécifique, les enveloppes budgétaires, les attentes du ministère, les distances, l'espace disponible, les besoins particuliers de chaque école et de chaque communauté et le temps de préparation. La procédure de dotation du personnel de chacun des groupes d'employés fait partie intégrante du processus budgétaire du conseil.

Le service des ressources financières complète une vérification de la formule dans le but de s'assurer de son efficacité et de son efficience en se basant sur les effectifs actuels et complète le calcul du nombre de personnel requis une fois que la formule a été revue. On compare ensuite les résultats avec les besoins réels. Au mois de janvier de chaque année, elle est utilisée au niveau des écoles pour calculer la dotation par école et une affectation préliminaire, par école, est conçue. Les suivis sont ensuite assurés par les surintendances de diverses familles d'écoles en collaboration avec les directions d'école et le service des ressources humaines pour l'affectation finale dans les écoles tout en assurant la validation et le respect du CAP prescrit par le ministère.

Le service des ressources financières valide la dotation planifiée en la comparant au budget.

Pour le personnel de soutien et d'entretien, le conseil utilise diverses formules, qui sont regroupées dans un même fichier sauf celles du personnel de conciergerie. La formule pour le personnel de conciergerie est basée sur les effectifs dans les écoles, la superficie des installations, le nombre de personnel selon un pourcentage pondéré. Cette dotation est gérée par le responsable des installations du service des ressources matérielles. La formule de déploiement pour les services de l'enfance en difficulté (EED) permet au conseil de déterminer la dotation des intervenantes en adaptation scolaire par école.

La prévision des effectifs est basée sur divers éléments comme le recrutement et le taux de rétention, les statistiques démographiques, les rétroactions des directions locales par rapport aux situations extraordinaires dans leurs secteurs (exemple la fermeture d'une compagnie dans le secteur, une forte croissance prévue à cause de l'arrivée d'immigrants francophones). Tout ceci permet une estimation pertinente des effectifs et de la dotation en personnel.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

L'affectation du personnel est basée sur les effectifs et selon la formule de dotation en vigueur. Les surintendances connaissent leurs écoles et leurs besoins et en font part au conseil. La dotation préétablie pour le budget adopté en juin de chaque année est réajustée au budget révisé au besoin. Le service des ressources financières prépare un scénario où la dotation et l'organisation scolaire sont établies de façon préliminaire. L'attribution de cette dotation est un exercice qui est évolutif afin de respecter les normes requises par le Ministère et il y a une attribution minimale respectant toutes les exigences statutaires qui est effectuée. Ceci permet de garder une marge de manœuvre pour effectuer des modifications en cas où il y a une différence importante entre les effectifs prévus et réels. Le Conseil est normalement très proche des prévisions. Pour l'année 2009-2010 la prévision globale a été exacte à près de 0,5%.

Les modifications relatives à l'embauche du personnel enseignant sont faites au plus tard le 31 octobre. Les ajustements du personnel de soutien pour l'enfance en difficulté (EED) ont lieu durant l'année scolaire. Chaque école a un représentant en EED qui prépare en première instance les demandes d'ajustement et fait des recommandations à sa direction d'école. Les besoins sont revus par la direction des services à l'élève qui fait une recommandation au conseil d'administration.

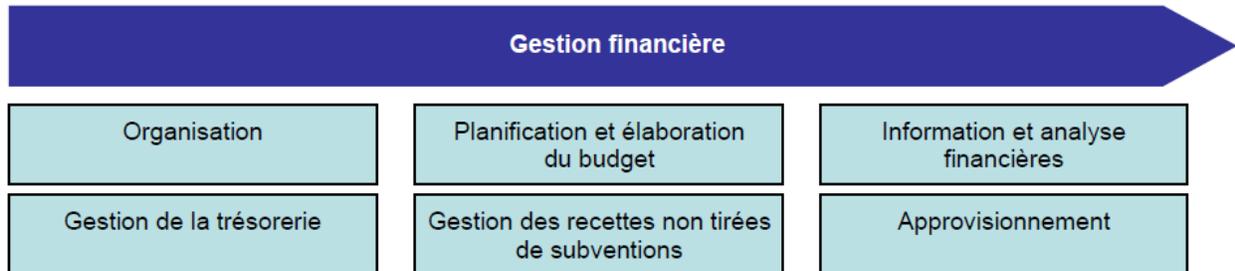
Le conseil a mis en place un processus de suivi qui contribue à la gestion efficace de l'affectation du personnel. En effet, durant l'année le service des ressources humaines prépare des rapports pour le Conseil, permettant aux élus de suivre le mouvement du personnel dans le conseil. Le service de ressources financières effectue des analyses par rapport à la dotation budgétée et réelle pour expliquer les écarts. On présente aux élus des rapports d'effectifs et de dotation lors de la planification budgétaire et en conjonction avec les rapports financiers mensuels.

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

Le conseil compare ses coûts avec ceux d'autres conseils scolaires, prépare une analyse comparative avec les douze conseils et suit l'évolution des indices d'efficience. Il a aussi réalisé une comparaison du nombre équivalent temps plein par mille élèves du conseil scolaire avec d'autres conseil par catégorie d'emplois afin d'assurer un usage efficient des ressources. Une comparaison avec les conseils semblables du salaire moyen du personnel par catégorie et enveloppe a aussi été effectuée. Ces comparaisons sont documentées.

Le bureau de relation de travail (BRT) contribue aussi dans l'analyse des conditions de travail dans les 12 conseils scolaires permettant ainsi une comparaison pour aider les conseils à établir des seuils comparables aux autres conseils.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

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

4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

La mission du secteur des affaires est de servir les écoles en respectant la vision du Conseil. Le plan stratégique du service des ressources financières est élaboré à partir du plan opérationnel triennal du conseil. Le plan est en ligne avec les orientations stratégiques du conseil, particulièrement sous le domaine de la vitalité institutionnelle. Des cibles précises sont déterminées pour le service avec des activités et échéances pour atteindre les cibles. Le conseil d'administration revoit les objectifs qui sont modifiés selon le besoin. Une fois que tous les services ont proposé leurs orientations et cibles, une série de réunions d'arrimage et de partage entre les services ont lieu. Une fois que le plan annuel de tous les services et les orientations et les cibles sont finalisés, le plan annuel global du conseil est présenté aux conseillères et conseillers scolaires pour approbation.

Le plan opérationnel est évalué à deux reprises au courant de l'année. Un rapport de suivi est présenté au Conseil qui démontre les données qualitatives et quantitatives relatives aux résultats et aux indicateurs pour la première partie de l'année en cours. Le rapport fournit des détails sur les résultats réels par rapport aux indicateurs du plan et permet aussi de se situer par rapport aux résultats finaux visés. Un deuxième rapport de suivi est présenté au Conseil dans le but de fournir les résultats pour la dernière partie de l'année en cours. Le service des ressources financières organise des rencontres régulières à chaque mois et à une fréquence plus régulière pendant la période de vérification.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des ressources financières est composé d'une équipe de 10 personnes : le directeur, la secrétaire du service, la responsable des opérations comptables, la responsable des opérations budgétaires et des achats, deux agentes à la comptabilité, l'administrateur à la comptabilité, deux techniciennes en comptabilité et une commis à la comptabilité. L'organigramme détaillé du service est affiché sur l'intranet. Pour faciliter la communication rapide et efficace avec le public, les numéros de téléphone pour rejoindre chaque service et département sont publiés sur le site web du conseil. Les rôles et responsabilités de chacun sont clairement documentés. Cette structure permet de garantir la répartition claire des tâches au sein du service en ce qui a trait à la préparation de rapports et à l'autorisation des dépenses. Pour assurer la relève, le service a un plan de formation des fonctions croisées qui permet d'assurer le service sans interruption lors d'un roulement de personnel ou absence prolongés du personnel.

La direction de service et le chef des affaires font partie de divers comités provinciaux où ils contribuent à l'avancement du secteur dans le domaine des affaires par l'entremise des initiatives provinciales. Le personnel possède les titres professionnels appropriés et l'expérience pertinente lui permettant de remplir ses tâches.

Surveillance et communication des politiques

Le service des ressources financières est responsable de plusieurs politiques et directives administratives sur la gestion financière telles que les achats et appels d'offres, le processus budgétaire, les dons et les frais de déplacements. Les politiques sont mises à jour selon un échéancier établi par le secteur qui a déterminé que chaque politique devrait être mise à jour aux deux ans.

Le service veille à ce que les politiques soient comprises et respectées par tous les membres du personnel de multiples façons.

Une séance de formation est organisée pour les changements importants. Les formations sont typiquement organisées pour le début de l'année et sont personnalisées pour chaque groupe du personnel. Pour une formation sur le system SAP, les directions d'école recevront les points saillants de la nouvelle politiques tandis que les secrétaires d'école recevront une formation plus précise sur les changements. Une guide d'utilisation et des manuels de référence sont aussi mise à la disposition des utilisateurs pour permettre une exécution facile des tâches. Pour les nouveaux employés dans le service, chacun reçoit un cartable qui détaille son poste avec précision. Chaque nouvel employé est accompagné par un employé en poste semblable ou supérieur dans le but de lui transmettre de la formation pratique sur les lieux de travail. Le service des ressources financières est responsable de la surveillance de la conformité aux politiques relevant du secteur. Des processus et des contrôles sont mis en place pour s'assurer que les politiques sont respectées.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

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

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

Identification des risques et stratégies d'atténuation

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Le processus d'établissement annuel du budget du conseil scolaire est transparent, clairement communiqué et bien documenté. Il incorpore les observations de tous les principaux intervenants, incluant, dans un rôle limité, celles de la collectivité locale.

Le processus budgétaire s'étend chaque année de décembre à juin. Le conseil établit très tôt dans le processus, un calendrier détaillé avec toutes les tâches requises pour l'élaboration du budget annuel. Des dates précises sont comprises dans le calendrier et les responsables et intervenants de différentes étapes sont bien décrits.

Le processus commence avec une projection des effectifs pour l'année scolaire en décembre. Entre janvier et mars, le service des ressources financières organise plusieurs séances de consultations avec le comité budgétaire en lien avec le plan opérationnel du conseil. Le comité prend en compte les projets spéciaux et consulte le Conseil pour déterminer les priorités et les cibles pour l'année. Ensuite les conseils d'écoles et la communauté sont consultés pour avoir leurs vues sur les priorités toujours en lien avec le plan opérationnel du conseil. Tous les éléments en lien avec les exigences du Ministère en différents domaines sont aussi incorporés dans le processus budgétaire afin d'assurer le respect des normes.

Le service des ressources financières, en collaboration avec le service des ressources humaines, élabore la dotation du personnel enseignant selon les exigences du CAP, les subventions proposées par le ministère et les risques rattachés à certaines estimations. La dotation du personnel de soutien, du personnel administratif et des postes de responsabilités est basée sur une formule préétablie par le conseil qui tient toujours en considération le nombre d'effectifs, la subvention disponible et les exigences du Ministère.

Une fois les estimations des besoins terminées, le service des ressources financières compile les résultats et présente une première ébauche du budget au Conseil au mois d'avril.

La première phase du budget est basée sur les éléments récurrents et essentiels pour le fonctionnement du conseil, par exemple la dotation, les salaires (presque 75% du budget total), et les projets récurrents. Le calcul de la subvention est basé sur les effectifs prévus et une fois que la dotation et les projets récurrents sont incorporés dans le budget, le montant restant est ensuite mis de côté pour la priorisation d'une panoplie de projets ressortis lors des soumissions des priorités des divers services et lors de diverses consultations.

Ensuite, le conseil d'administration reçoit les priorités et entame un deuxième processus où chacun des services présente ses projets. L'équipe du conseil d'administration travaille ensemble pour la priorisation des demandes selon les besoins. Le service des finances et le bureau des affaires incorporent les éléments priorisés par le conseil d'administration après consultation et présentation des divers services. Un élément de contingence est toujours prévue au budget pour des imprévues et/ou les risques évalués lors de l'élaboration du budget et pour faciliter la gestion efficace du conseil.

Une deuxième version du budget est ensuite présentée au Conseil lors d'une séance extraordinaire. Le Conseil s'implique dans la révision du budget du conseil d'administration, de façon à éviter toute surprise ou modification de dernière minute. Les rétroactions et discussions sont documentées et le tout retourne au conseil.

d'administration pour l'incorporation des derniers changements au besoin. À la fin du mois de juin, la version finale du budget est revue et approuvée par le Conseil, puis envoyée au ministère de l'éducation.

Lors de l'élaboration du budget, le conseil d'administration s'assure que les priorités annuelles soient incluses dans le budget, en particulier en ce qui a trait au rendement des élèves.

Les modifications apportées au budget au courant de l'année, s'il y a lieu, sont présentées pour approbation aux membres du Conseil. Elles découlent habituellement des changements apportés par rapport aux besoins spéciaux identifiés durant le processus de suivi du plan opérationnel ou au financement annoncé par le ministère. Les subventions spéciales sont incorporées dans le budget et sont attribuées selon les directives du ministère.

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

Les prévisions de l'effectif sont préparées par le service des ressources financières et le responsable de la planification, en collaboration avec les surintendances de l'éducation et les directions d'école. Les estimations d'effectifs sont faites tous les ans et incorporent plusieurs années et sont basées sur des données de Statistiques Canada et des études de démographie, sur le taux de recrutement et de rétention par école et par niveau scolaire et des changements dans les secteurs de fréquentation. Le Conseil supervise les effectifs tout au long de l'année jusqu'en septembre et s'assure de respecter les conventions collectives en matières de dotation.

La dotation du personnel fait partie intégrante du budget annuel. Les directions des services des ressources financières, des ressources humaines et des services pédagogiques travaillent en collaboration avec les directions d'école pour élaborer la dotation du personnel du conseil pour les années à venir en suivant les étapes décrites dans le processus budgétaire.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Vérification

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

Identification des risques et stratégies d'atténuation

Le conseil a un mécanisme efficace de prévision qui tient compte des risques probables. La prévision des effectifs du conseil est exacte à environ 0.5% et un montant raisonnable de contingence fait partie intégrante de l'élaboration du budget. Le conseil n'a jamais été en déficit et a toujours livré chacun de ces programmes avec efficacité et efficacie. Les dépenses du conseil sont guidées par les subventions du ministère et le budget adopté est toujours fait en fonction d'être équilibré et sans utilisation de réserve. Les réserves sont utilisées strictement pour des projets non récurrents et avec une résolution et approbation du conseil. Le roulement du personnel permet aussi de minimiser les risques qui peuvent être relié à la dotation excédentaire. Comme démontre les états financiers, le conseil a des mécanismes pour contrôler les risques et a maintenu un état financier vérifié à trois paragraphes.

Le budget est surveillé par les responsables budgétaires et aussi centralement par le service des ressources financières. Le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés est atténué grâce aux mesures de contrôle en matière d'approvisionnement et de budgétisation prévues dans le système SAP. Lorsque les dépenses atteignent un certain niveau, le service des ressources financières avise les responsables des budgets dans le but d'empêcher le service ou l'école de manquer de fonds à la fin de l'année ou d'être en dépassement de budget.

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré (SAP) pour consigner les données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Le système SAP est utilisé par 11 des 12 conseils scolaires de langue française et il est soutenu par le centre d'excellence SAP à Ottawa. Ce système intègre le grand livre général (GLG), les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget, les modules d'approvisionnement et les modules d'immobilisation. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction.

Le responsable des opérations budgétaires et des achats s'occupe d'établir le tableau des comptes dans le système financier et de le mettre à jour. La direction du service gère les droits d'accès au système et les détentrices et détenteurs du budget peuvent imprimer des rapports de suivi sur leur budget en tout temps.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Les rapports financiers sont préparés et présentés au conseil d'administration et au Conseil mensuellement pour aider la direction et le Conseil à faire un suivi des écarts. Le rapport montre l'écart entre le budget prévu et les résultats actuels. Lors de la réunion du Conseil, le chef des affaires explique le détail des rapports et des écarts de façon à aider les conseillères et conseillers à comprendre les raisons de ces écarts. Les

rapports financiers sont présentés avec une page couverture indiquant que les rapports sont préparés par le chef des affaires et soumis par le directeur de l'éducation.

Un calendrier pour établir les échéances des rapports financiers mensuels est développé au début de chaque année scolaire. Le conseil respecte les délais d'établissement des rapports financiers à l'intention du ministère.

Vérification

Le Conseil a établi un comité de vérification avec un membre externe. Le comité se rencontre deux à quatre fois par année. Le comité participe à l'examen des états financiers, du rapport de vérification, des lettres de recommandations du vérificateur et des rapports en cours d'année qui sont préparés par la direction. Les vérificateurs externes rencontrent le comité une fois en présence de l'administration et une fois en son absence.

Le principal rôle de la vérificatrice ou du vérificateur interne est d'assurer que les mesures de contrôle internes établies par la direction sont efficaces et respectent les politiques et procédures du conseil. Actuellement, le conseil scolaire n'a ni vérificatrice ni vérificateur interne. Le conseil attend des directives du ministère à ce sujet. Cependant des vérifications des comptes scolaires, des effectifs dans les écoles et d'autres vérifications au niveau des contrôles internes sont réalisées annuellement sur une base d'échantillonnage dans le but de s'assurer de l'intégrité des données.

L'établissement du mandat d'une fonction de vérification interne aiderait le conseil d'administration et les élus à remplir leurs rôles en matière de gestion. La fonction de vérification interne peut également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services. Elle devrait relever du comité de vérification. Les plans de vérification annuels seraient présentés au comité de vérification aux fins d'approbation, et tous les rapports de vérification lui seraient également présentés.

Recommandations

- La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le conseil scolaire possède un compte à la Caisse Populaire Desjardins qui est régi par une entente négociée par un regroupement de onze conseils de langue française. Ce regroupement va en appel d'offre tous les trois ans. Le conseil conserve une marge de crédit annuelle et a négocié un taux d'intérêt qui correspond au taux préférentiel - 1,75 % sur le solde moyen du compte en banque. Le Conseil bénéficie ainsi du taux préférentiel sur le solde moyen du compte en banque. Dans la mesure du possible, les écoles font également affaire avec les caisses populaires.

Le service des ressources financières reçoit des rapports mensuels de l'état de la caisse pour assurer un suivi des liquidités. Les rapprochements bancaires sont effectués par la responsable des opérations budgétaires et des achats et approuvés par le directeur du service des ressources financières tous les mois. Le service maintient une bonne répartition des tâches en s'assurant que la technicienne à la comptabilité qui est l'employée responsable de préparer « le cheque run » n'ait pas accès au lancement des chèques ou des transferts électroniques de fonds. Il y a aussi une agente à la comptabilité qui s'assure de vérifier toutes les modifications faites aux dossiers des fournisseurs une fois par semaine avant que les chèques ne soient préparés.

Grâce au taux préférentiel obtenu auprès de la Caisse et que les fonds sont disponibles sur demande, sans pénalité, les rapports sur les activités d'investissement pour le Conseil sont présentés une fois par année. Les investissements à court terme sont accessibles à tout temps sans pénalité. Le conseil n'a pas de politique d'investissements pour gérer les risques et s'assurer que le conseil adhère à la *Loi sur l'éducation*. Le rapport de flux de trésorerie annuel est mis à jour mensuellement pour assurer la bonne gestion de la trésorerie. Le secteur des affaires maintient le fichier d'analyse financière des immobilisations.

La documentation essentielle des ententes et contrats avec les institutions financières est classée de façon méthodique dans une voute et des versions électroniques sont sauvegardées pour éviter toute perte d'information.

Le conseil scolaire maintient des fonds de réserve pour être prêt en cas d'imprévus. La direction doit obtenir l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires pour

déplacer des sommes des fonds de fonctionnement ou de capital aux fonds de réserve approprié.

Gestion des fonds dans les écoles

Les écoles organisent plusieurs activités de collecte de fonds au cours de l'année scolaire. Le conseil a préparé un guide détaillé des contrôles pour les collectes de fonds dans les écoles. Le guide sur la gestion des fonds d'école fournit des instructions nécessaires et décrit étape par étape le processus pour s'assurer que les fonds soient gérés efficacement et minimiser le risque de perte.

Le conseil scolaire a limité le nombre de compte bancaire des écoles à un compte et utilise le système SAP fond scolaire pour la gestion et pour assurer l'intégrité quant aux fonds des écoles. Tous les fonds sont conciliés mensuellement.

Chaque école possède une petite caisse utilisée pour des achats ponctuels ou urgents qui est limitée à 600 dollars. Cette somme est nécessaire à cause de la situation géographique du conseil.

Recommandations

- La direction devrait envisager d'élaborer une politique d'investissements dans le but de gérer les risques et s'assurer que le conseil adhère à la *Loi sur l'éducation*.

4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions

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

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

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

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

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

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

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

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

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

Le conseil scolaire dispose des sources de revenus non tirés de subventions suivantes :

- Revenu d'intérêts
- Utilisation des écoles par la collectivité, locations de gymnases
- Dons

- Exploitation des services de garde.

Dans l'ensemble ces revenus sont minimes et le conseil recouvre uniquement ses frais. Dans le cas des garderies, une partie des coûts est subventionnée par le conseil. Le but de ces initiatives est de financer des activités au sein des écoles afin d'assurer la vitalité institutionnelle du système.

Le service des ressources financières intègre une estimation de ces revenus dans le budget global du conseil lors de l'élaboration du budget annuel.

Le conseil dispose de directives quant à la perception et le recouvrement des ces revenus:

- Directive sur les dons
- Directive et bail sur les l'exploitation des services de garde
- Directive et tarification sur l'utilisation communautaire des locaux.

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire n'utilise pas de système automatisé pour recueillir les autres revenus. Cependant, les montants sont minimes et la collecte des montants à recevoir ne pose pas de problèmes actuellement. Les montants sont collectés par chèque ou par TEF.

Le conseil est en train de mettre en place un système électronique d'inscriptions via l'internet qui permettrait à de tierces parties d'effectuer électroniquement des demandes pour l'utilisation des locaux du Conseil. Le système mis en place offre la possibilité d'un système de paiement électronique à partir du site web mais étant donné la faible fréquence et montant de transaction, la valeur ajoutée de rendre cette fonction opérationnelle est minime. Un projet pilote de cinq écoles est présentement en place et en voie d'évaluation pour déterminer quand le système sera lancé pour tout le conseil.

Les subventions spéciales APE accordées au conseil scolaire sont transférées électroniquement dans le compte du conseil. Chacun des responsables budgétaires relatifs aux projets sont responsables de la gestion de ces projets en ligne avec les exigences prescrites. Pour chaque subvention accordée, le service des ressources financières crée un nouveau compte de projet dans SAP, de façon à enregistrer séparément tous les revenus et toutes les dépenses. Les projets sont surveillés et les responsables des projets sont informés lorsque les dépenses risquent de dépasser le montant alloué. SAP bloque automatiquement les dépenses dans le système une fois que le montant alloué est atteint.

Recommandations

- Le personnel des finances devrait considérer mettre en œuvre un système de paiements électroniques pour les recettes non tirées de subventions afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les recettes soient modifiées avant d'être reçues.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et modalités d'approvisionnement

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

Participation à des consortiums d'achat

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

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

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

Utilisation du transfert électronique de factures

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

Politiques et modalités d'approvisionnement

Le conseil scolaire dispose d'une politique d'achat approuvée pour l'acquisition de biens et de services qui régit l'ensemble des écoles et des unités administratives. La politique est disponible sur le site web du conseil scolaire, et a été mise à jour en 2009.

Conformément à la politique, le conseil a un processus de sélection complet qui comprend des critères tels que la qualité, l'efficacité du produit et/ou du service ou sa facilité de livraison, et des conditions de paiement.

Le service des communications est responsable d'aviser les intervenants des changements dans les politiques sous forme de note de service et le cahier organisationnel et mis à jour sur le site. Le service transmet aux nouveaux gestionnaires les politiques qui les affecteront le plus telle que la politique d'achats, les réclamations des dépenses, l'utilisation des cartes de crédit et remboursements de frais de déplacement. De la formation est offerte annuellement pour sensibiliser les intervenants. Le service des ressources financières est responsable de la surveillance de la conformité aux politiques relevant du service. Le conseil s'assure du bon respect de la politique grâce au processus décrit dans la politique d'achat et des contrôles automatisés dans SAP. Les achats sont faits à partir des bons des commandes qui nécessitent les divers processus d'approbation selon les directives administratives. La réception de service et de marchandises est électronique et est entrée dans le logiciel SAP et un bon de réception est conservé. Un rapprochement est ensuite fait pour l'inspection avant que la facture ne soit payée.

Le système SAP permet aussi d'inscrire tous les engagements de sorte que les suivis budgétaires et de dépenses sont facilement accessibles pour analyse et contrôle. Le système SAP permet la transmission automatique des bons de commande à un fournisseur sans passer par des transmissions papier. Tout le processus d'achats maximise l'utilisation d'un système électronique.

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

- ADM 21.1 - Achats de biens et de services (2009)
- CSL.10.1 - Remboursement des frais de déplacement des conseillers et conseillères (2009)
- PER.2.2 - Frais de déplacement (2009)

Participation à des consortiums d'achat

Le conseil fait partie de nombreux consortiums dont les suivants :

- School Board Co-Operative Inc. (SBCI)
- Catholic School Board Services Association (CSBSA)
- Bureau de relation de travail (12 Conseils francophone)
- Shell-Integris pour l'achat de gaz
- Centre d'Excellence SAP
- Système de vidéoconférence
- Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO)
- Consortium de transport avec plusieurs conseils de langue française et conseils limitrophes

Pour les achats de fournitures d'écoles telles que le papier ou les produits de nettoyage, le conseil organise des achats en vrac pour réduire les coûts au maximum. Le conseil procède à des appels d'offres selon les directives administratives ayant trait à l'achat de biens et services et le fait en partenariat avec divers consortium dont il fait partie. Toutes les soumissions sont analysées et évaluées pour assurer une la sélection propice des fournisseurs selon le prix et la qualité. Les consortiums permettent au conseil de réaliser des économies d'échelle. Récemment avec la mise sur pied de MÉCO, le conseil a pu bénéficier d'une économie d'échelle encore plus avantageuse à ce qui était réalisé en consortium.

Niveaux de pouvoir d'achat

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

- Achat de 1 \$ à 10 000 \$: La ou le responsable budgétaire se procure les biens et les services auprès du fournisseur de son choix. Les achats doivent être effectués par le biais d'un bon de commande SAP.
- Achat de 10 001 \$ à 25 000 \$: La ou le responsable budgétaire obtiendra des demandes de prix par écrit tel que décrit dans la section 6.5 de cette directive. Lorsque le fournisseur est choisi, l'achat devra faire l'objet d'un bon de commande et une copie de la demande écrite de prix devra être envoyée au Service des ressources financières.
- Achat de 25 001 \$ et plus : La ou le responsable budgétaire lancera un appel d'offre public formel selon le processus établi à la section 6.6 de cette directive.

Lorsque le fournisseur est choisi, l'achat devra faire l'objet d'un bon de commande et une copie de la soumission retenue devra être envoyée au Service des ressources financières.

Les responsables du service des ressources financières veillent au respect des exigences prévues par la politique.

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

Le conseil scolaire a clairement communiqué la politique sur l'utilisation des cartes de crédit, qui fait partie de la politique sur les achats de biens et services, qui a été révisée en 2009. Le conseil utilise environ une soixantaine de cartes de crédit (cartes d'approvisionnement et carte de crédit visa) pour les cadres et les directions d'école et de service. Le contrôle de l'utilisation des cartes de crédit est maximisé grâce au processus suivant mis en place :

- Les détenteurs signent un document qui les informe des privilèges d'utilisation de la carte et des conséquences lors d'abus.
- Les détenteurs de carte reçoivent leur relevé mensuel à leur lieu de travail, remplissent un état financier de la carte utilisée, envoient l'état et les reçus originaux au superviseur qui les signe et les transmet au service des ressources financières.
- L'agente à la comptabilité revoit et analyse les états financiers et fait la comparaison entre l'état financier de l'employé, les reçus inclus et le rapport de VISA envoyé au conseil.

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

Le conseil scolaire se fie principalement sur le module d'approvisionnement intégré au système financier pour traiter son cycle d'approvisionnement et de paiement. La personne autorisée à faire des bons de commande dans les services et écoles respectives crée un bon de commande électronique dans le système SAP. La création d'une demande électronique dans le système crée une obligation liée à un compte. Une fois la demande approuvée et soumise en ligne, les fonds nécessaires sont automatiquement gelés. Le système génère un avertissement avant que le bon de commande excède le budget.

Les biens sont envoyés directement à l'établissement, sauf si les achats en masse sont faits par l'administration centrale du conseil scolaire. À la réception des biens, un double rapprochement automatique est effectué à l'aide du bordereau d'expédition et du bon de commande. Le fournisseur remet la facture à l'administration du conseil

scolaire, qui la compare avec le bon de commande. Ces factures sont saisies dans le système, et elles sont laissées ouvertes jusqu'à ce que l'école confirme les achats.

Pour compléter le cycle d'approvisionnement et de paiement, l'agente à la comptabilité fait un suivi des bons de commandes ouverts qui sont supprimés après six mois. Pour les bons de commandes importants (surtout au niveau de la construction, réfections, et entretien), elle s'informe auprès du titulaire du bon de commande de l'état de la commande avant de supprimer le bon de commande dans le système. Un rapprochement automatique est assuré pour le rapprochement du bon de commande, réception et inspection, et la facture. Le système détecte automatiquement les écarts, s'il y en a, entre ces trois concordances et bloque automatiquement le paiement de ces factures. Les suivis sont ensuite assurés par la commis aux comptes payables avant de procéder à la résolution.

La technicienne à la comptabilité dresse une liste des factures et leur numéro de bons de commandes. Les écoles et services confirment de façon électronique la réception satisfaisante de marchandise dans le système SAP. Après l'examen de la liste définitive des factures par la responsable des opérations comptables, un virement automatique est effectué aux fournisseurs. Les factures sans bons de commandes sont envoyées directement aux services/écoles et elles doivent être évaluées et approuvées par le responsable budgétaire. Ces factures sont ensuite acheminées au service des ressources financières qui vérifie les pièces justificatives, les autorisations et les codes budgétaires avant d'effectuer le paiement.

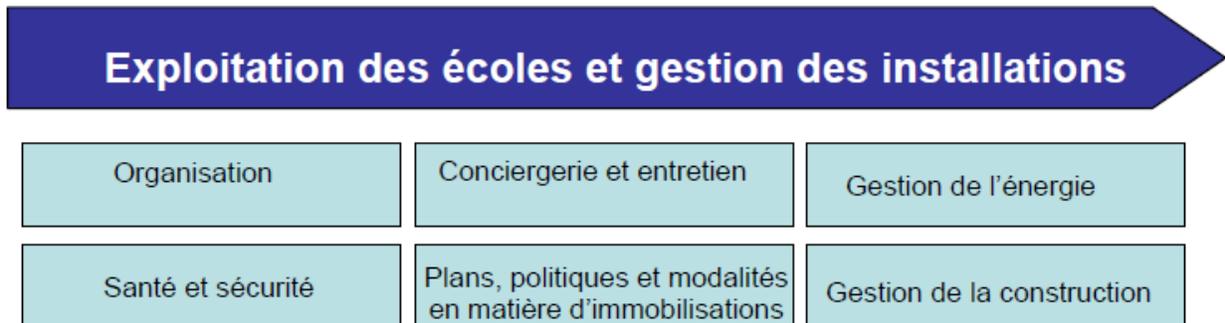
Utilisation du transfert électronique des fonds (TEF)

Le conseil scolaire utilise actuellement les TEF au maximum pour traiter les retenues à la source, alors que les autres paiements, principalement pour les transactions effectués avec les villes, sont effectués par chèque. Tous les nouveaux fournisseurs qui s'ajoutent au fur et à mesure sont tenu d'envoyer un chèque annulé pour établir leur compte de transfert électronique de fonds pour effectuer les paiements. La maximisation de transfert électronique des fonds a contribué énormément dans l'efficacité d'exécution des transactions et aussi dans la réduction des risques. Le conseil continue à encourager les municipalités et villes à utiliser les TEF.

Recommandation :

- La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, compris l'utilisation de portails de fournisseurs.

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction dispose de processus pour surveiller le respect des politiques.	Oui

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des ressources matérielles, comme tous les autres services du conseil, est inclus dans la planification annuelle menée par le conseil d'administration. Le plan stratégique du service des ressources matérielles est élaboré à partir du plan opérationnel triennal du conseil. Le plan est en ligne avec les orientations stratégiques du conseil. Des cibles précises sont déterminées pour le service avec des activités et échéances pour atteindre les cibles. Le conseil d'administration revoit les objectifs qui sont modifiés selon le besoin. Une fois que tous les services ont proposé leurs orientations et cibles, une série de réunions d'arrimage et partage entre les services ont lieu. Une fois que le plan annuel de tous les services et les orientations et cibles sont finalisés, le plan annuel global du conseil est présenté aux conseillères et conseillers scolaires qui les approuvent.

Le plan opérationnel est évalué à deux reprises au courant de l'année. Un rapport de suivi est présenté au Conseil qui démontre les données qualitatives et quantitatives relatives aux résultats et aux indicateurs du plan opérationnel pour la première partie de l'année en cours. Le rapport fournit des détails sur les résultats réels par rapport aux indicateurs du plan et permet aussi de se situer par rapport aux résultats finaux visés. Un deuxième rapport de suivi est présenté au Conseil dans le but de fournir les résultats pour la dernière partie de l'année en cours. Le service des ressources matérielles a aussi établi un processus de suivi à l'interne où les membres du service se rencontrent aux deux semaines.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des ressources matérielles relève du directeur du service des ressources matérielles, qui supervise les fonctions de la planification, de la réfection et des immobilisations, et des services d'entretien et de conciergerie. Le service des ressources matérielles compte une équipe de 13 personnes, le directeur du service, l'adjointe administrative, le responsable des installations, le responsable des immobilisations, le responsable de la planification, la conseillère à la planification, un administrateur de la base de données(Sison), l'administrateur au service des ressources matérielles (utilisation communautaire et gestion d'énergie), une

technicienne, 4 chargés de projets, et une commis. Pour faciliter la communication rapide et efficace avec le publique, les numéros de téléphone pour rejoindre chaque service et département sont disponibles sur le site web du conseil.

Le conseil scolaire compte également 109,75 concierges en chef, concierges et nettoyeurs affectés aux écoles du conseil.

Les rôles et responsabilités associés à ces postes sont formellement documentés et sont clairement définis. La structure de communication est reflétée dans l'organigramme de l'organisation qui est mis à jour régulièrement et affiché sur l'intranet du conseil. Le personnel clé du secteur possède les titres professionnels et une expérience sur le terrain pertinente. Ils font partie de divers comités provinciaux afin de se tenir au courant des pratiques exemplaires et des nouvelles lignes directrices.

Surveillance et communication des politiques

Le conseil scolaire dispose de diverses politiques et procédures d'exploitation connexes pour gérer ses installations et ses activités. Les politiques couvrent l'examen des installations scolaires, la publicité dans les écoles, la sécurité des bâtiments, l'utilisation des installations par des groupes communautaires, les services de garde, l'utilisation d'une propriété privée et la santé et sécurité de même que les interventions en cas de situations de crises.

Pour assurer le suivi des politiques, le service s'assure que le personnel a accès aux politiques qui sont affichées sur le site web. Le service organise plusieurs sessions de formation au cours de l'année pour que le personnel d'entretien soit informé des mises à jour des directives administratives et des politiques. Toutes les écoles sont inspectées annuellement par un agent de projet pour la propreté, la santé et la sécurité et pour les besoins d'entretien.

Le service possède un logiciel pour la gestion des installations, « Exilor », qu'ils ont obtenue du Toronto Catholic School Board. Ce logiciel permettra aux écoles de prendre des réservations pour la location des installations des écoles et confirmer la location. Le logiciel peut gérer toutes les étapes de la location des installations et aussi la réception du paiement. L'utilisation du logiciel est en phase de projet pilote et le service est en voie de déterminer les disponibilités des écoles pour installer le logiciel.

Il n'existe pas de plan formel pour la mise à jour systématique de politiques. Par contre, celles-ci sont revues périodiquement. La date de révision n'est pas changée si aucun changement n'est requis dans les politiques. Cependant si un changement est requis la date de révision est indiquée. Le conseil a eu une révision générale de toutes les politiques du conseil en 2007

5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

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

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

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
annuelle et subvention « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

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

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

Le conseil possède des normes d'entretiens en matière de propreté et d'entretien standardisées sous forme de guide des installations scolaires, pour l'ensemble des écoles. Par contre, l'application est discrétionnaire puisque chaque école a des besoins différents. Les directions sont responsables de la priorisation des tâches selon les besoins des écoles et à l'aide du guide en place.

Le service des ressources humaines (santé et sécurité) en collaboration avec le service des ressources matérielles font annuellement des inspections de santé et sécurité. Le

fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE) inspecte huit écoles par année. Les plaintes d'entretien sont envoyées aux chargées des projets par la direction d'école ou le concierge en chef dépendant de la nature de la plainte. Le sujet portant sur l'entretien est aussi discuté avec la direction de l'école lors de leurs visites. Les chargés de projets s'assurent qu'une bonne interaction existent avec les concierges et directions. Pour les plaintes de personnel, elles sont traitées par les directions d'école et le service des ressources humaines au besoin. Un suivi est mis en place par le service des ressources matérielles jusqu'à résolution et le niveau de la plainte détermine si elle sera répertoriée ou non.

Le conseil a conçu un modèle d'affectation du personnel chargé des services de conciergerie qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources pour mettre en œuvre les normes et pratiques du conseil scolaire en matière de nettoyage. L'affectation du personnel de conciergerie est basée sur la superficie des édifices, les classes mobiles, le nombre d'élèves et le nombre d'enseignants titulaires de classe. Cette formule est optimisée par l'entremise de postes fractionnés et de partages de concierges dans les écoles.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

L'élaboration du plan annuel comprend trois volets : un plan d'immobilisations sur 5 ans, un plan d'entretien et un plan de réfection. Pour le plan d'immobilisation le service examine la croissance dans les communautés et les régions non desservies. Le plan d'entretien comporte 2 éléments : l'entretien préventif et l'entretien essentiel. Les plans d'entretien et de réfection sont élaborés à partir de recherches faites par le service pour déterminer les priorités pour les prochaines années. Les activités sont réévaluées annuellement. Les projets de l'initiative « lieux propices à l'apprentissage » font aussi partie des données existantes sur l'état des installations et par les constatations courantes effectuées lors des visites des agents de projets. Les projets sont énumérés et priorisés avant d'être présentés au conseil d'administration et ensuite le plan est formé. Ce plan s'intègre aussi dans le cadre de la planification budgétaire pour optimiser l'utilisation des ressources et pour avoir une planification efficace à court et long terme afin de favoriser un lieu propice de travail pour les employés et à l'apprentissage des élèves.

Le plan est conçu dans le but de répondre aux besoins stratégiques du conseil qui est d'offrir aux élèves des écoles sécuritaires et propres.

Le conseil élabore un plan annuel de réfection et d'entretien basé sur les données recueillies par le service des ressources matérielles, du logiciel ReCAPP et des besoins locaux. Les projets sont priorisés dans le but d'adresser les problèmes urgents liés aux installations le plus tôt possible. La priorisation de réfection se fait selon les critères suivants:

- L'âge des édifices
- Santé sécurité
- Urgences locales

Une des priorités du service des ressources matérielles est d'assurer que le plan de réfection et d'entretien est bien planifié dans le but de minimiser le risque de problèmes qui peuvent survenir. Ces processus assurent l'élaboration d'un plan d'entretien annuel qui priorise les besoins urgents et les besoins de plus long terme des installations du conseil.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le directeur du service accorde une grande priorité au perfectionnement du personnel des services d'entretien. Le service des ressources matérielles organise un plan formel de formation annuel basé sur un programme de formation quinquennal. Le service s'assure que les ateliers sont offerts sur une base régulière avec 6 à 10 ateliers offerts par année. Les concierges reçoivent en moyenne une journée complète de formation par année. Cependant les nouveaux concierges reçoivent davantage de formation et participent à un programme de mentorat. La participation aux formations offertes par le service des ressources matérielles est obligatoire.

Le fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario effectue des inspections annuelles des écoles et lorsque les résultats sont bons, l'OSBIE offre une réduction de 5% des primes d'assurance. Après trois années d'inspections parfaites, l'OSBIE n'effectue pas d'inspection la quatrième année, ce qui démontre que les travaux du service d'entretien sont bien conçus et bien entrepris.

Le conseil a aussi une entente avec Flexo, un fournisseur de produits de nettoyage et d'entretien. Selon cette entente, Flexo offre de la formation sur l'utilisation des produits de nettoyage et d'entretien utilisés par le conseil.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

La gestion de conciergerie et la gestion des équipements d'entretien sont assurées par le responsable des installations et dans certains cas par les directions d'écoles et les concierges lors d'urgences. Un inventaire est mis en place pour l'équipement d'entretien dans les écoles ainsi que d'un plan de renouvellement de l'équipement aux 5 ans. Flexo, le fournisseur principal du conseil, garde un plan d'entretien préventif en inspectant l'équipement à tous les 3 mois. Ceci contribue à une baisse importante dans les bris d'équipement.

En plus d'être le fournisseur principal de l'équipement et les produits d'entretien, Flexo a un rôle de conseiller. Les relations entre Flexo et le conseil sont très favorables.

Le conseil fait des achats en vrac. Le conseil a mis en place un système d'achat central pour favoriser une norme commune et standardiser les produits qui sont achetés par le conseil, pour réaliser une certaine économie d'échelle et pour minimiser les frais de transport. Le responsable des installations, avec l'aide de Flexo, a développé un catalogue détaillant la liste des produits disponibles, leurs prix, leur efficacité, etc. Cette pratique est adaptée à la situation géographique du conseil car elle permet un achat local des produits pour des écoles dispersées.

Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

Le conseil a mis en place des processus pour assurer le suivi des projets de réfection et d'entretien. Les concierges et directions d'école identifient les besoins qui surviennent durant l'année et remplissent un formulaire de demande et l'envoient au service par télécopie et/ou par voie électronique. Le conseil reçoit toutes les demandes et les priorise selon l'urgence des travaux nécessaires. Chaque bon de travail ou service est analysé et revu par le responsable des installations. Le bon de commande est ensuite créé dans le système électronique comptable et les suivis sont assurés quant à l'avancement des travaux. Les bons de travail ou service sont convertis en bon de commande et sont automatiquement acheminés aux entrepreneurs par le système.

Des rapports sont présentés au conseil pour suivre l'évolution des travaux et les coûts budgétés ou estimés par rapport aux coûts réels des projets.

Le service des ressources matérielles est en train d'explorer la possibilité de l'achat d'un logiciel de gestion des installations, « Suite Alpha » pour déterminer si cet achat bénéficierait au conseil. Le service fait partie du comité d'installation, entretien et planification (CIEP) et il tente de regrouper plusieurs conseils scolaires de langue française dans le but de partager les avantages et les coûts de ce projet advenant que ce serait une voie que les conseils aimeraient explorer.

Les actes de vandalisme sont rares au conseil et ne représentent pas un coût important.

Les concierges en chef sont présents durant la journée dans les écoles, et les concierges et nettoyeurs sont présents le soir. Pour s'assurer que le travail est fait de façon satisfaisante, les directions d'école et au besoin le responsable des installations complètent un suivi auprès de l'équipe de conciergerie.

Il existe plusieurs postes qui sont jumelés entre différentes écoles. Le conseil s'assure que chaque poste fractionné est jumelé avec une feuille de temps séparée. Le conseil remplit les besoins d'obligation d'adaptation (travaux modifiés) et tente de réduire les

cas d'accidents et d'améliorer les conditions de travail du personnel en achetant de l'équipement pour faciliter les tâches quotidiennes.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

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

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

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

Plan de gestion de l'énergie

La direction du service élabore un plan écrit de gestion de l'énergie. Le plan comprend des cibles telles que la réduction de la consommation d'énergie de 10% de chaque école sur une période de 5 ans, ou 2% pour la fin de l'exercice financier 2009-2010. De plus, lors des projets d'entretien ou de réfection, l'accent est mis sur le remplacement des composantes vieillissantes des infrastructures (lumières plus efficaces, un système sensible dans les salles de classes et gymnase, distributrices avec minuterie, séchoirs plus efficace) afin d'optimiser les économies d'énergie. De plus, lors de la construction de ses nouvelles écoles, le conseil s'assure qu'elles intègrent toutes les possibilités au niveau de l'efficacité énergétique, incluant le design qui assure un maximum de lumière naturelle.

Le conseil scolaire a également intégré la gestion de l'énergie à son curriculum et la plupart des établissements (écoles et points de service) relevant du conseil scolaire participent à un programme de recyclage. Le conseil recherche aussi des méthodes de remettre une portion des économies atteintes aux écoles dans le but de les motiver à contribuer activement à cette initiative du conseil.

Selon la politique d'achats du conseil scolaire, il est préférable d'acquérir de l'équipement favorisant l'efficacité énergétique et le conseil achète souvent des produits favorisant l'économie d'énergie telle que les produits « Energy Star ». D'autre part, le conseil fait partie d'un consortium pour l'achat d'électricité, le Catholic School Board Services Association (CSBSA). Le conseil est sous contrat avec la compagnie « Shell Energy North America » (anciennement « Integris Energy Inc. ») pour l'achat de gaz naturel dans le territoire desservi par « Enbridge », ce qui permet l'achat direct sans passer par les sous-traitants.

Le conseil partage ses initiatives avec les autres conseils et les écoles par l'entremise de présentations sur les bonnes pratiques aux directions et surintendances. Le conseil prépare aussi une liste d'initiatives entreprises par les écoles du conseil qui est partagée. Le conseil transmet aussi ses initiatives aux autres conseils lors des réunions

d'OASBO et du CIEP qui regroupent les surintendances et les directions des services des installations.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil reconnaît le besoin d'avoir des systèmes efficaces en matière d'énergie. Le portefeuille de la gestion d'énergie est administré par le directeur du service en collaboration avec l'administrateur du service des ressources matérielles. Le conseil prépare des tableaux rapportant la consommation des installations de tous les établissements (écoles et point de services), notamment la consommation d'électricité, de chauffage et d'eaux usées, de même que les coûts par pied carré. L'analyse sur la conservation d'énergie démontre que le conseil obtient des résultats positifs. Un rapport sur les projets de réfection portant sur le plan de gestion énergétique est présenté au conseil annuellement.

Le conseil a aussi mis en place depuis 2004 un système de contrôle centralisé et informatisé qui permet de surveiller à distance la régularisation et la conservation de l'énergie dans tous les édifices du conseil. Ce système de contrôle permet aussi d'extraire des données contribuant à l'analyse de l'efficacité d'utilisation énergétique du parc immobilier du conseil. Les facteurs d'efficacité en termes de gestion d'énergie sont intégrés dans tous les projets de rénovations et de construction des écoles depuis 2004.

Le conseil scolaire ne reçoit pas de facturation consolidée pour ses écoles de la part de ses fournisseurs de services publics. Étant donné la diversité géographique du conseil scolaire, les écoles font affaire avec différentes entreprises de services publics selon l'endroit où elles se trouvent. C'est pourquoi il est peu probable que le conseil scolaire puisse consolider la facturation des services publics de tous les établissements. Toutefois, on encourage la direction du service des ressources matérielles à explorer des occasions de consolider la facturation des services publics.

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait envisager de préparer un rapport annuel sur les économies de l'énergie pour l'ensemble du système par rapport au plan.
- La direction devrait demander si possible aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de 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. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

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

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

Le portefeuille de la santé et de la sécurité est géré par les directions des services des ressources matérielles et des ressources humaines. Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant la santé et la sécurité qui a été mise à jour en 2009. Le conseil a aussi plusieurs politiques sur les mesures d'urgence qui datent de 1998. Le Conseil a mis sur pied un comité mixte sur la santé et la sécurité (CMSST) qui doit promouvoir la santé et la sécurité et prévenir les maladies et les accidents de travail. Les membres du comité sont la direction du service des ressources matérielles, deux directions d'école, deux membres de chacun des syndicats et deux membres du service des ressources humaines.

Le CMSST a mis en place des plans et des stratégies de santé et sécurité dans les écoles. Par exemple, le CMSST a élaboré un plan de sécurité pour les cas d'incendie et les écoles sont responsables de leur plan d'évacuation. Le concierge en chef est responsable du suivi du plan. Ces plans sont revus selon le besoin. Ce sont les directions d'école qui sont responsables d'assurer la sécurité dans les écoles. Le plan d'urgence est mis à jour tous les ans par les écoles. Le guide des installations scolaires contient aussi un volet sur la santé et sécurité et des instructions pour la gestion des crises telles que les incendies, alertes à la bombe et la sécurité de l'édifice. Le guide n'est pas exhaustif, mais le conseil a aussi un guide de gestion des mesures d'urgence et de crises qui s'adresse à tout le personnel.

Tous les nouveaux employés du service suivent les formations requises dans l'exercice de leurs fonctions selon la loi sur la santé et sécurité au travail. Le conseil s'assure d'organiser des sessions de formation sur la santé et sécurité au travail dans le plan de formation quinquennal. Le conseil s'assure que la qualité de l'eau et de l'air soit respectée pour les élèves. Le service des ressources matérielles prépare des rapports sur l'analyse de la qualité de l'eau en ligne avec la réglementation provinciale et de la qualité de l'air au besoin.

La surintendance est responsable la sécurité dans les écoles Un rapport est présenté au conseil d'administration.

Lors d'une urgence, le conseil a une politique et un protocole de communication précis pour assurer la diffusion d'information à la communauté ou aux parents des situations qui peuvent survenir. Le site web du conseil contient un diagramme détaillant le processus du protocole de communication lors d'incendies survenues dans une école et des instructions supplémentaires se retrouvent aussi dans le guide de gestion des mesures d'urgence et de crises.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.	Oui
Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués et rajustés en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif et les subventions d'équipement.	Oui
L'exactitude des prévisions en matière d'immobilisation et des plans de financement connexes est évaluée chaque année en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif.	Oui
Une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) est tenue à jour.	Oui

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le conseil scolaire a mis en place des plans de planification des immobilisations. Un plan pluriannuel sur 10 ans a été préparé pour les besoins du ministère. Le service implique les conseillères et conseillers, les membres du conseil d'administration ainsi que tous les membres du service des ressources matérielles. À partir de ce plan, le conseil prépare un plan à court terme avec des prévisions pour les cinq années à venir et le plan est révisé annuellement. Le plan d'immobilisations contient la liste des projets priorités par école pour les cinq années à venir. Le plan d'immobilisations quinquennal est revu et approuvé par le Conseil tous les ans. Le conseil se sert des sources de données telles que les rapports de Statistique Canada, les rapports SIIS, l'historique des écoles, le logiciel ReCAPP et les études des experts.

Le conseil embauche régulièrement des experts conseil pour faire une étude sur les besoins du conseil en immobilisations. L'accessibilité dans les écoles est une des priorités du conseil et fait partie du plan de réfection du service. Le conseil s'assure que les modifications et les nouvelles installations sont accessibles et répondent aux besoins des élèves.

Pour ce qui est des réfections des immobilisations, le conseil utilise de système de données ReCAPP, les inspections des écoles, et les besoins communiqués par les directions d'école.

Le conseil est en croissance et utilise des classes mobiles. La politique sur les installations scolaires, ouverture et fermeture d'écoles décrit l'utilisation des classes mobiles de façon à s'assurer que ce ne sont que des solutions temporaires.

Le conseil scolaire dispose d'un politique qui décrit le processus d'examen des installations destinées aux élèves. Annuellement, le conseil scolaire en fait un examen complet pour déterminer les besoins de réfection pour l'année suivante. Les besoins sont inscrits dans un plan biennuel et qui est revu annuellement. Un rapport est aussi produit à l'intention du conseil pour suivre l'état des projets et les suivis des coûts réels par rapport aux estimés présentés.

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

Le conseil garde un inventaire précis de la capacité des écoles incluant le nombre d'élèves et le nombre d'écoles, utilisant le système d'inventaire des installations scolaires du ministère. Le responsable de la planification est en charge du suivi et de la mise à jour des données entrées dans le système. La collectivité utilise les installations scolaires, mais ce n'est pas une occupation à plein temps. Les fonds reçus pour l'utilisation servent à couvrir les frais supplémentaires encourus.

L'examen en besoin d'immobilisation est fait annuellement et ceci est ensuite intégré dans le plan quinquennal du conseil qui est approuvé à chaque année. L'analyse de ces besoins incorpore plusieurs éléments de considération comme les données démographiques, les régions non desservies, la capacité actuelle des écoles, la prévision des effectifs et l'état des immobilisations.

Le secteur suit un processus pour mettre à jour la base de données du logiciel ReCAPP. L'information est entrée dans ReCAPP sur une base annuelle et chaque projet est divisé en plusieurs éléments. L'information est entrée dans le but d'aider avec la succession des postes éventuels et de permettre un suivi facile et efficace des données sur le plan immobiliers du conseil. Les agents de projets font des inspections annuelles. Toutes ces données sont utilisées pour déterminer les projets nécessaires pour les années à venir.

Le conseil utilise les subventions pour les besoins en installations suivantes : lieux propices à l'apprentissage, redressement immobilier transitoire, volet coût de réparation prohibitive, écoles dans les régions en croissance, meilleur départ et réduction de l'effectif des classes au primaire. Ces programmes, ainsi que les subventions lors de la classification des écoles éloignées sont nécessaires pour maintenir le service du conseil dans les régions rurales et éloignées.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

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

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil a entrepris onze projets majeurs de construction depuis sa création et a donc une bonne expérience en construction. Le conseil essaie de réutiliser les modèles des écoles antérieures là où la superficie et configuration du terrain disponible le permettent. Toute construction de nouvelles écoles suit un processus compétitif d'appel d'offres. Le conseil se dote d'un processus de pré-qualification des firmes d'architectes, des professionnels et des entrepreneurs en construction. L'évaluation des travaux entrepris permet au conseil de réviser cette liste de pré-qualifiés.

Dès que la construction d'une école a été approuvée, le conseil embauche un architecte et des consultants pour aider à l'étude du terrain potentiel. Des études sont conduites pour estimer les coûts du projet de construction et un consultant de coûts révise les estimés en fonction du marché et les options du plan. Le conseil communique beaucoup avec les autres conseils de langue française et limitrophes de son territoire pour avoir un point de repère sur les frais et normes de construction. Grâce à ces précautions, le conseil s'assure que les nouvelles écoles sont construites dans le temps et dans les coûts prévus. Pour toutes les constructions du conseil, l'écart n'a pas dépassé 1.7% du budget.

Tout au long de la construction, de la recherche du terrain à l'inauguration et du choix de nom de l'école, la communauté reste informée des progrès. Des consultations publiques ont lieu dans la communauté de la nouvelle école et le site web publie les étapes de chaque construction avec des rapports et des détails sur le progrès du projet.

Le conseil compare les coûts de constructions avec les autres conseils de langue française et les conseils limitrophes de sa région en prenant en considération les différences démographiques des régions de l'Ontario. Le conseil compare aussi les coûts par pied carré d'une école à l'autre. Cette analyse est utilisée pour expliquer les écarts de coûts d'un conseil à l'autre et pour s'assurer que le conseil reçoit les subventions nécessaires du ministère au niveau de coûts reliés aux achats de terrains. Le conseil a des processus de conception de construction exemplaires qui pourraient être soutenus par la mise en place de politiques telles qu'une politique d'acquisition de site.

Un post mortem des projets de construction est fait après la construction pour apprendre et cheminer dans l'amélioration continue des projets de construction. Cet exercice est fait par le comité ad hoc sous la responsabilité du comité des installations du conseil et tient compte de plusieurs éléments d'efficacité, d'efficience et de normes.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Le conseil a des processus détaillés pour surveiller le budget de ses projets de constructions. Un plan est produit dans MS Project pour les suivis des échéanciers. Les entrepreneurs présentent des rapports mensuels détaillés sur les coûts du projet, comparant les écarts au budget et l'avancement du projet et facturent le conseil mensuellement. Tous les coûts pour le projet sont suivis par l'entremise du logiciel comptable SAP. Le logiciel assure une transparence du budget par catégorie, des bons de commandes, des engagements et des dépenses réelles. Ceci permet un suivi précis quant aux coûts encourus et qui restent à encourir selon l'étape du projet. Chaque agent du projet est responsable pour 5 à 6 projets en cours et participe aux réunions de chantiers aux deux semaines pour assurer le bon déroulement des projets

Dans le but d'assurer un bon contrôle sur le budget des projets, le service des ressources matérielles s'assure que la documentation pour chaque projet est claire. Le comité des immobilisations se rencontre mensuellement pour discuter des projets en cours et pour s'assurer d'un bon suivi au niveau de l'évolution et des coûts des projets.

Le conseil a négocié un taux préférentiel avec la Banque Nationale pour l'obtention de prêts à court terme. L'institution financière Desjardins offre un taux égal. Le ministère a aussi mis en place un véhicule de financement à long terme pour les conseils par l'entremise de l'OOF (l'office ontarien de financement) pour assurer un taux compétitif pour des prêts. Un financement à court terme devient nécessaire pour le conseil car il ne peut pas emprunter à long terme avant que 95% du projet soit complété. Les deux véhicules, court terme et long terme, dont le conseil bénéficie, assure l'efficience au niveau du coût de la dette du conseil.

Le service des ressources matérielles garde un sommaire des projets d'immobilisations qui contient tous les projets d'immobilisation depuis la conception du conseil. Ce document contient le budget du projet, les dépenses totales, l'écart entre les dépenses réelles et le budget ainsi que la date d'achèvement. Ce rapport est présenté au Conseil. Le sommaire est mis à jour régulièrement. Une liste des projets de réfections est aussi présentée au comité des installations scolaire avec le statut du plan de réfection et les suivis des coûts comparativement aux estimés.

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

Le conseil a une liste de fournisseurs, d'entrepreneurs et professionnels pré-qualifiés. Lorsque le conseil va en appel d'offre pour un prestataire de services professionnels

quelconque, le conseil tente de garder les services du même prestataire pour plusieurs projets là où c'est possible. Souvent l'étendu du territoire est un problème. Dans ce cas le conseil suit la politique d'achat qui détermine les mesures à prendre quant aux appels d'offre et prescrit les démarches à suivre.

Le conseil a un processus formel d'approbation de fournisseurs de services décrit dans la politique d'achat. Lorsque le conseil va en appel d'offre, une liste de critères est utilisée pour sélectionner le meilleur fournisseur. La liste des entrepreneurs, fournisseurs et professionnels pré-qualifiés est régulièrement mise à jour pour assurer une liste fiable à tout temps.

Recommandations

- Le conseil devrait envisager d'établir un modèle de base pour les futures écoles dans le but de réduire au minimum les coûts de constructions.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel

Objectifs de l'examen opérationnel

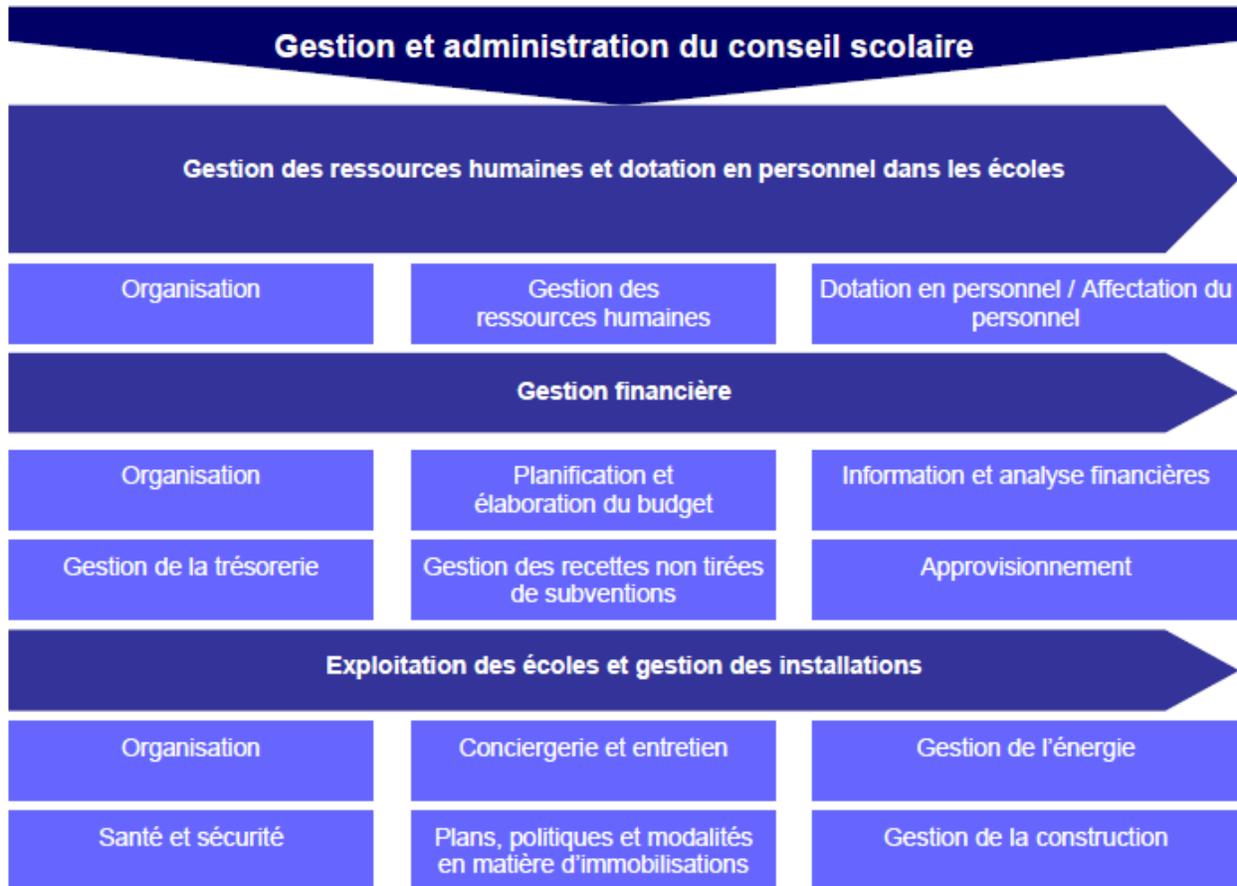
Afin de pouvoir effectuer un examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'examen opérationnel.

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

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

Portée de l'examen opérationnel

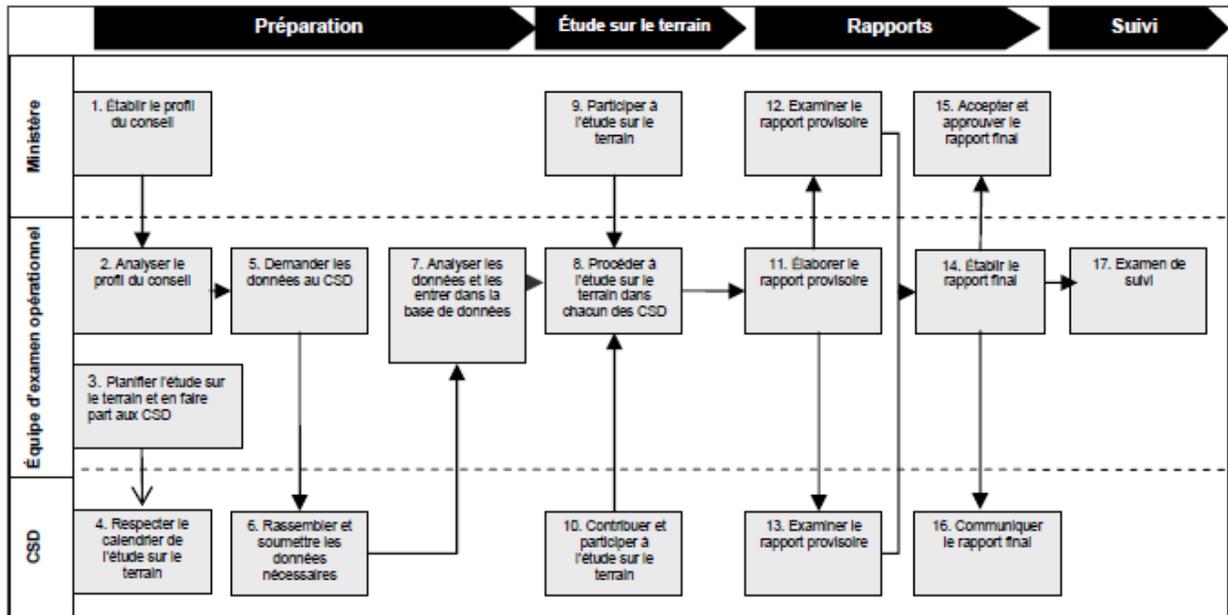
L'examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. On examinera chaque processus en fonction de ses activités et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les facilite.



Processus suivi pour l'examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

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

Activité principale	Description
Demander la documentation au conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, on fait une demande de documentation justificative afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés. L'équipe d'examen utilise ces données pour mieux connaître le conseil scolaire avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.
Rassembler et soumettre la documentation requise	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil rassemble les données demandées. Pour ce faire, les conseils disposeront d'au moins trois semaines avant le début de l'étude sur le terrain.
Analyser les données et les entrer dans la base de données	L'équipe d'examen analyse les données fournies par chacun des conseils et ajoute les résultats à une base de données du secteur qui servira à comparer les résultats de chacun des conseils.

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

Activité principale	Description
Élaborer le rapport provisoire	En fonction des résultats de l'étude sur le terrain et de l'analyse des données, l'équipe d'examen opérationnel rédige un rapport provisoire. Celui-ci contient un sommaire
Examiner le rapport provisoire (ministère)	d l i l é h é d d i Le ministère examine le rapport provisoire et fait part de ses observations à l'équipe d'examen.
Examiner le rapport provisoire (conseil)	L'équipe d'examen rencontre les cadres supérieurs du conseil scolaire pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.
Préparer le rapport final	L'équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication.

Activité principale	Description
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

Phase: Suivi

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

L'équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel du Conseil scolaire de district catholique du Centre-Sud. 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 envisager d'établir un calendrier de révision des politiques grâce auquel on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.
2.	Le Conseil devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé dans le but de renforcer les initiatives déjà prises par le Conseil.

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

N°	Recommandations
3.	La direction devrait envisager élaborer des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre de griefs.
4.	La direction devrait élaborer des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel, y compris les cadres.
5.	Le conseil devrait élaborer un programme complet de gestion des absences afin de régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la directrice du service des ressources humaines une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant un renforcement positif au personnel et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes du personnel.
6.	Le conseil devrait considérer comparer le taux d'absentéisme avec celui des autres conseils de langue française au niveau de la province et celui des conseils avoisinants.
7.	La direction devrait envisager compléter son programme d'équité salariale approuvé pour tous les groupes d'employés qui est tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.
8.	La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil sont traitées conformément aux modalités du régime.

Gestion financière

N°	Recommandations
9.	La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de

N°	Recommandations
	gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.
10.	La direction devrait envisager d'élaborer une politique d'investissements dans le but de gérer les risques et s'assurer que le conseil adhère à la <i>Loi sur l'éducation</i> .
11.	Le personnel des finances devrait considérer mettre en œuvre un système de paiements électroniques pour les recettes non tirées de subventions afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les recettes soient modifiées avant d'être reçues.
12.	La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
13.	Le conseil scolaire devrait envisager de préparer un rapport annuel sur les économies de l'énergie pour l'ensemble du système par rapport au plan.
14.	La direction devrait demander si possible aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie.
15.	Le conseil devrait envisager d'établir un modèle de base pour les futures écoles dans le but de réduire au minimum les coûts de constructions.