

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Conseil scolaire de district catholique
du Centre-Est de l'Ontario**

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 | 2 |
| Recommandations | 3 |
| Gestion financière..... | 4 |
| Recommandations | 5 |
| Exploitation des écoles et gestion des installations | 5 |
| Recommandations | 6 |
| 1. Contexte et aperçu..... | 7 |
| 1.1 Profil et structure du conseil scolaire | 7 |
| 1.2 Principales priorités du conseil scolaire | 7 |
| 1.3 Rendement des élèves | 8 |
| 1.4 Sommaire financier | 9 |
| 1.5 Principales statistiques du conseil scolaire | 12 |
| 2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations | 14 |
| Établissement d'un modèle de gestion efficace | 16 |
| Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil | 18 |
| Processus de prise de décision | 18 |
| Structure organisationnelle et obligation de rendre compte..... | 19 |
| Participation des intervenants..... | 20 |
| Recommandations..... | 20 |
| 3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations | 21 |
| 3.1 Organisation des ressources humaines..... | 21 |
| Élaboration et présentation des buts et priorités annuels | 22 |
| Structure organisationnelle et obligation de rendre compte..... | 23 |
| Surveillance et communication des politiques | 23 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.2 | Gestion des ressources humaines..... | 24 |
| | Recrutement du personnel..... | 27 |
| | Relations de travail | 28 |
| | Processus d'évaluation du rendement des employés | 29 |
| | Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité | 30 |
| | Gestion des ressources humaines et données sur la paie..... | 32 |
| | Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire | 32 |
| | Surveiller la satisfaction du personnel..... | 33 |
| | Recommandations | 34 |
| 3.3 | Dotation en personnel / affectation du personnel..... | 34 |
| | Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel | 35 |
| | 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..... | 37 |
| 4. | Gestion financière – Conclusions et recommandations | 39 |
| 4.1 | Organisation des finances | 39 |
| | Élaboration et présentation des buts et priorités annuels | 40 |
| | Structure organisationnelle et obligation de rendre compte | 41 |
| | Surveillance et communication des politiques | 41 |
| 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 |
| | Identification des risques et stratégies d'atténuation..... | 45 |
| 4.3 | Information et analyse financières | 45 |
| | 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..... | 48 |
| | Gestion de l'encaisse et des investissements..... | 49 |
| | Gestion des fonds dans les écoles | 50 |
| 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..... | 52 |
| | Recommandations | 53 |
| 4.6 | Approvisionnement | 53 |
| | Politiques et modalités d'approvisionnement | 55 |
| | Participation à des consortiums d'achat..... | 56 |
| | Niveaux de pouvoir d'achat..... | 58 |
| | Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles | 59 |
| | Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat/paiement | 60 |
| | Utilisation du transfert électronique des fonds (TEF) | 61 |
| | Recommandation : | 61 |
| 5. | Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations | 62 |
| 5.1 | Organisation des opérations et des installations..... | 62 |
| | Élaboration et présentation des buts et priorités annuels | 64 |
| | Structure organisationnelle et obligation de rendre compte | 64 |
| | Surveillance et communication des politiques | 65 |
| 5.2 | Conciergerie et entretien..... | 65 |
| | Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien | 67 |
| | Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel | 68 |
| | Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité | 68 |
| | Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien | 69 |
| | Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets..... | 69 |
| 5.3 | Gestion de l'énergie | 70 |
| | Plan de gestion de l'énergie..... | 71 |
| | Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie..... | 72 |
| | Recommandations | 72 |
| 5.4 | Santé et sécurité | 73 |
| | Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité..... | 74 |
| 5.5 | Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations | 75 |

| | | |
|-----|--|-----------|
| | Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations | 76 |
| | Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations..... | 77 |
| | Recommandations | 77 |
| 5.6 | Gestion de la construction | 78 |
| | Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations | 79 |
| | Surveillance et présentation de la progression des projets de construction | 79 |
| | Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels..... | 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..... | 81 |
| | L'équipe d'examen opérationnel | 84 |
| | Limites de l'examen | 84 |
| | Annexe B : Résumé des recommandations..... | 85 |

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario (CSDCCEO) 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 24 novembre 2009, a duré quatre 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 CSDCCEO a adopté 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 conseil scolaire a une structure de gouvernance composée des conseillères et conseillers scolaires et d'un conseil d'administration composé de la direction de l'éducation et des cadres supérieurs. La gestion du Conseil est basée sur le modèle inspiré de John Carver. La délimitation des rôles et responsabilités de chacun, entre les élus et le comité exécutif est claire et respectée.

Le but premier du Conseil est de fournir à chaque élève l'encadrement et l'accompagnement nécessaires à sa réussite scolaire. À partir de cela, le Conseil fonctionne avec un cadre stratégique quinquennal basé sur quatre axes stratégiques : La réussite de chaque élève, le sentiment de fierté et d'appartenance, une offre attirante, et un milieu de vie propice à la réussite.

Le cadre stratégique quinquennal, Horizon 2015 et le plan stratégique annuel sont transmis aux employés du Conseil. Ils servent aussi de base pour les plans annuels élaborés par chaque service du Conseil. La directrice de l'éducation transmet à chaque cadre supérieur le mandat qui l'informe de ses priorités pour la prochaine année.

Le progrès de la planification stratégique est évalué périodiquement au courant de l'année lors des réunions du Conseil exécutif. Des rapports de suivi sont aussi présentés périodiquement au Conseil ; ils tiennent compte des données qualitatives et quantitatives relatives aux attentes du cadre stratégique.

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 de la présidente, des conseillères et conseillers scolaires, des directions d'école, et des membres du comité exécutif est très importante.

Recommandations

- Le conseil devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé pour tous les cadres du conseil 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 utilisées, notamment les suivantes :

- Le plan stratégique du service des ressources humaines est élaboré à partir d'une lettre mandataire provenant du bureau de la directrice de l'éducation qui informe la direction des priorités du conseil et de la direction stratégique que le

service devrait entreprendre pour l'année. Ensuite le service établit sa liste de priorités pour l'année en se basant sur les axes stratégiques du conseil.

- Le service des ressources humaines a complété une analyse opérationnelle du service avec l'aide d'un consultant externe qui a analysé les besoins et attentes du service, le processus et les activités du service, le rôle de la direction et la structure décisionnelle. Le rapport du consultant inclut aussi des pistes d'amélioration pour le service tel que la révision des outils de sélection pour la dotation et le développement de la formation. Le rapport inclut aussi un plan de mise en œuvre qui sert de plan opérationnel pour le service des ressources humaines.
- Le processus de recrutement est supervisé par le service des ressources humaines. Pour assurer le respect des directives administratives et des conventions collectives, le secteur des ressources humaines est présent à tous les entretiens d'embauche du conseil.
- Le conseil dispose de deux directives administratives décrivant le processus d'évaluation du personnel enseignant et des autres groupes du personnel du conseil. Le processus d'évaluation est clair pour tous les employés. Les politiques d'évaluation utilisées sont mises à la disposition de tout le personnel sur le site web du conseil.
- Le service des ressources humaines est responsable du sondage sur le climat organisationnel du conseil. Le sondage est envoyé sur une base triennale. Le sondage contient diverses dimensions telles que l'équité, la satisfaction au travail, les priorités organisationnelles et le leadership et supervision.

Recommandations

- Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournirait à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif du personnel et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.
- La direction devrait envisager présenter au comité exécutif des rapports sur l'efficacité des méthodes et programme de gestion de l'assiduité.
- 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.

- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages auprès du personnel, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.

Gestion financière

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

- Le personnel possède les titres professionnels appropriés et l'expérience pertinente lui permettant de remplir ses tâches.
- Le service des finances a établi un calendrier de formation qui se retrouve sur le site intranet. Le calendrier est détaillé et le service encourage les nouveaux employés à s'inscrire aux formations nécessaires. Le service s'assure que les employés nouveaux reçoivent la formation nécessaire.
- Le service des finances s'assure aussi de transmettre les détails des nouvelles politiques grâce à un communiqué mensuel « Edu-Gestion », qui contient divers rappels et des détails sur les procédures du service et les directives administratives.
- Les nouveaux employés du service reçoivent une trousse de formation qui comprend entre autres, les directives administratives pertinentes, des cahiers d'exercices et les notes de service récentes ainsi que la charte des comptes du système SAP.
- 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. 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.
- Le conseil fait partie de nombreux consortiums de style « Lead Board ».

- Le conseil scolaire utilise actuellement les TEF au maximum (environ à 85 %) pour traiter les transactions avec ses fournisseurs, alors que les autres paiements, principalement pour les transactions effectuées avec les villes, sont effectués par chèque.

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 et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification suivant les recommandations du ministère et recruter des membres externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification.
- 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 modifiés 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 immobilisations 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 :

- Les demandes d'entretien sont envoyées au service par l'entremise du logiciel « School Dude » par la direction d'école, la secrétaire ou le concierge en chef dépendamment de la nature de la plainte.
- 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.
- Le conseil a aussi mis en place un système de contrôle centralisé et informatisé qui permet de surveiller à distance la régularisation et la conservation de l'énergie dans la majorité des édifices du conseil. Ce système de contrôle permet de régulariser la température dans les salles de classe de façon individuelle,

l'éclairage extérieur et aussi parfois de contrôler les lumières dans les écoles qui font partie du système.

- Le conseil scolaire dispose d'une fonction de facturation consolidée pour ses écoles. Malgré la diversité géographique du conseil scolaire et le fait que les écoles font affaire avec différentes entreprises de services publics, le conseil a réussi à consolider certaines factures telles que l'hydro et le gaz.
- Le conseil a entrepris vingt projets de construction ou de rénovations majeures depuis sa création et a donc une bonne expérience de construction. Le conseil réutilise le plus souvent possible les modèles des écoles antérieures là où c'est possible dépendamment de la superficie et configuration du terrain disponible.

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation.
- Le conseil scolaire devrait s'assurer de continuer la mise en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques pour les écoles, le comité exécutif, ainsi que pour les conseillères et aux conseillers scolaires.
- Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner les pratiques d'achats dans le but de s'assurer qu'elles appuient les objectifs de conservation de l'énergie de chaque école.
- Le conseil devrait envisager de transmettre aux écoles et aux autres conseils via note de services ou rapport publiée sur le site web, ses bonnes initiatives de conservation d'énergie
- Le service des immobilisations devrait entreprendre un processus pour s'assurer de la mise à jour complète de RECAPP et ce afin de détenir en tout temps une image précise de l'état et de la capacité des installations du conseil scolaire.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le CSDCCEO a été créé le 1er janvier 1998 lors de la création des conseils scolaires de langue française. Basé à Ottawa, le conseil dessert les villes de : Ottawa, Brockville, Kingston, Carleton Place, Merrickville, Marionville, Trenton et Pembroke.

Le CSDCCEO possède 38 écoles élémentaires, 9 écoles secondaires et une école pour adultes pour un total de quarante-huit écoles sur un territoire de 35 615 km². Le bureau du conseil est situé à Ottawa et l'école la plus éloignée est située à environ 150 km. Le CSDCCEO dessert actuellement une population composée de 18 000 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 francophones.

Le tableau 1 présente l'organigramme du comité exécutif du conseil scolaire.

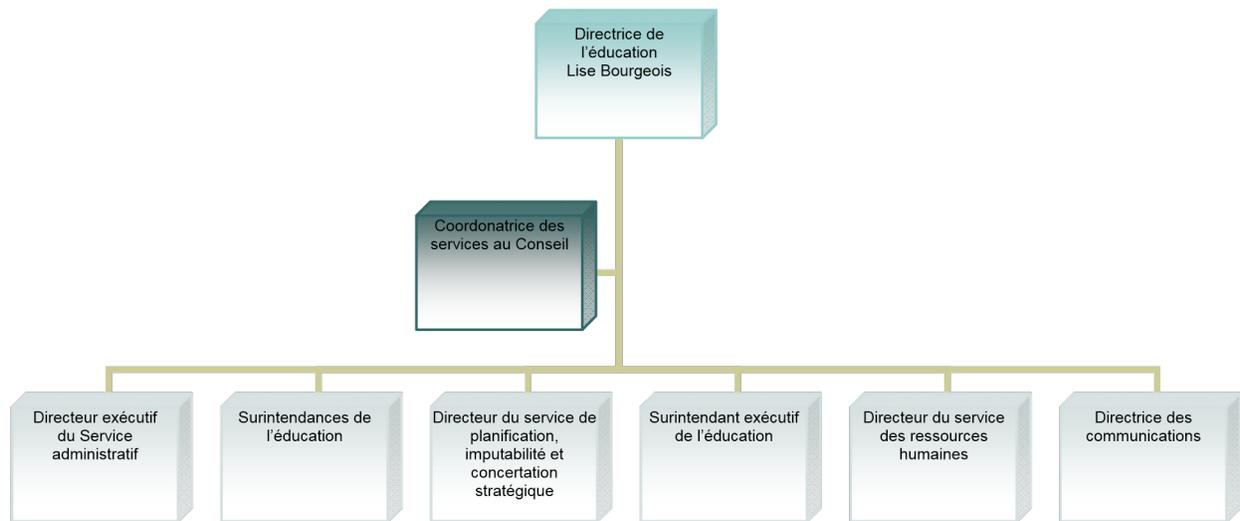


Tableau 1

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La vision du conseil est la suivante « un chef de file en éducation reconnu pour l'excellence de ses écoles, son accueil, ses innovations et son implication dans la communauté ». ¹

¹ Source : Plan Stratégique 2008-2009 du Conseil des écoles catholiques du Centre-Est

Le plan stratégique du conseil scolaire pour 2009-2010 est composé de quatre axes stratégiques :

- La réussite de chaque élève
- Le sentiment de fierté et d'appartenance
- Une offre attirante
- Un milieu de vie propice à la réussite

Chacun de ces axes est soutenu par des attentes de réussite pour l'année. Le plan annuel est appuyé par des plans d'amélioration du conseil scolaire élaborés par chacune des écoles des paliers élémentaire et secondaire. 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

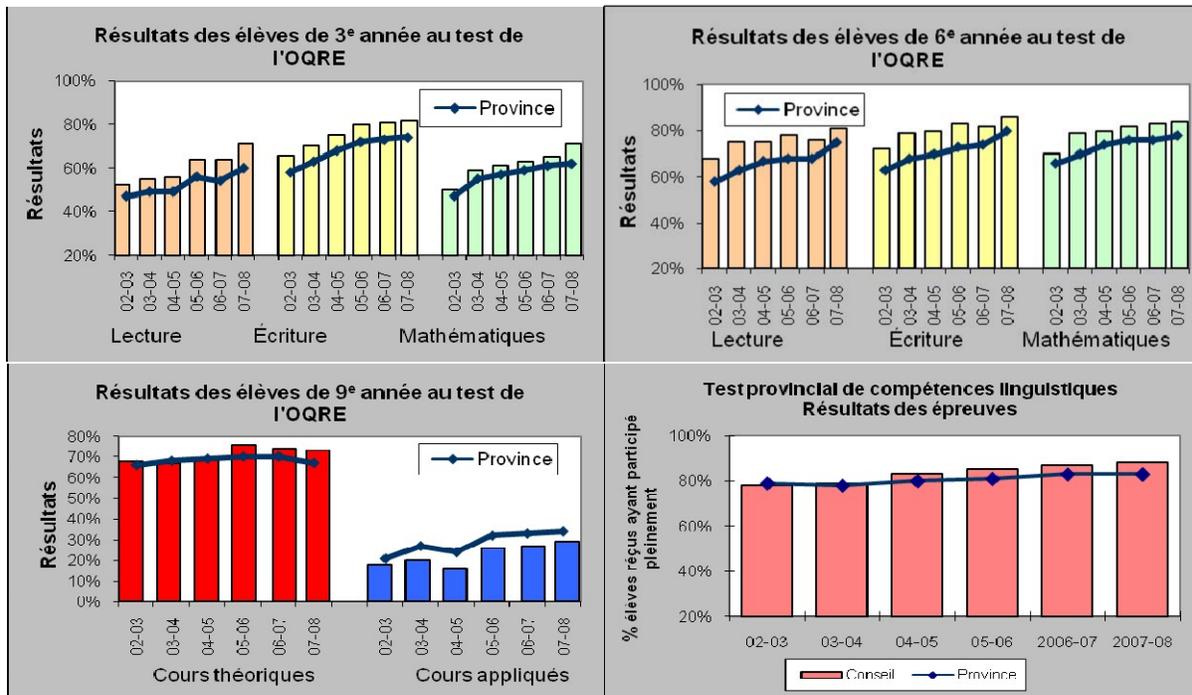
Le conseil scolaire a obtenu des résultats supérieurs à la moyenne au cours des dernières années. Cependant, il déploie toujours des efforts dans le but de continuer à améliorer les résultats des élèves du conseil.

Pour améliorer le rendement des élèves, le conseil a entrepris les initiatives de soutien suivantes pour l'année 2008-2009:

- Lancement et mise en œuvre de la Pyramide d'intervention pour l'apprentissage et la réussite de chaque élève
- Formation massive en enseignement par médiation
- Rencontres de monitoring avec l'équipe de la réussite des élèves dans le but d'aider l'équipe à adopter une pratique réflexive, d'apporter les améliorations nécessaires et d'outiller les membres de l'équipe
- Appui et outillage des écoles pour la mise en œuvre de 11 projets MHS
- Mise sur pied d'équipes systémiques construites des responsables de dossier dans le but de bâtir la capacité dans les écoles pour améliorer les résultats en mathématiques, français et au TPCL

- Analyse de données pour la planification de programmes et offre de services, choix de pratiques pédagogiques lors de Tables du secondaire et les rencontre des équipes systémiques en numératie
- Mise sur pied de concours pour les élèves de la 7e à la 12e année pour les métiers et TIC

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 dépendant des années.

Pour l'année 2008-2009, le conseil scolaire a approuvé un budget total de 208 351 219 \$. Ce budget confirme l'engagement du CSDCCEO envers la réussite scolaire des élèves. En effet, la répartition des dépenses montre que 80% 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 :

Résumé de l'information financière (Revenus)

| Revenus | États financiers 2006-07 | États financiers 2007-08 | Prévisions révisées 2008- 09 | Prévisions 2009-10 |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------|
| Subventions générales | 133 174 190 \$ | 150 027 676 \$ | 154 280 381 \$ | 164 007 329 \$ |
| Impôt local | 43 817 042 \$ | 45 401 392 \$ | 46 314 570 \$ | 46 326 178 \$ |
| Revenus du conseil scolaire | 10 348 651 \$ | 11 234 240 \$ | 6 482 033 \$ | 7 058 474 \$ |
| Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations | 6 928 734 \$ | 7 237 792 \$ | 1 274 235 \$ | 1 315 796 \$ |
| Total des revenus | 194 268 617 \$ | 213 901 100 \$ | 208 351 219 \$ | 218 707 777 \$ |

Summary Financial Data (Dépenses)

| Dépenses | États financiers 2007-08 | États financiers 2008-09 | Prévisions révisées 2009- 10 | Prévisions 2009- 10 |
|--|-------------------------------------|---|---|--------------------------------|
| Dépenses de fonctionnement | 169 154 303 \$ | 180 847 020 \$ | 196 502 486 \$ | 204 529 890 \$ |
| Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve | 19 884 663 \$ | 25 131 140 \$ | 12 488 540 \$ | 13 518 764 \$ |
| Virement à/de la réserve | 4 311 824 \$ | 4 110 197 \$ | -639 807 \$ | 659 123 \$ |
| Total des dépenses | 193 350 790 \$ | 210 088 357 \$ | 208 351 219 \$ | 218 707 777 \$ |
| Excédent (déficit) | 917 827 \$ | 3 812 743 \$ | 0 \$ | 0 \$ |

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

| Réserves et revenus reportés du conseil scolaire | États financiers 2007-08 | États financiers 2008-09 | Prévisions révisées 2009- 10 | Prévisions 2009-10 |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------|
| Gratifications de retraite | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Réserve pour les fonds de caisse | 647 840 \$ | 2 555 519 \$ | 2 398 824 \$ | 2 635 519 \$ |
| Activités scolaires | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| CSPAAT | 281 568 \$ | 292 274 \$ | 304 274 \$ | 304 274 \$ |

| Réserves et revenus reportés du conseil scolaire | États financiers 2007-08 | États financiers 2008-09 | Prévisions révisées 2009-10 | Prévisions 2009-10 |
|--|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| Miscellaneous | 3 947 020 \$ | 4 833 782 \$ | 4 492 547 \$ | 5 554 782 \$ |
| Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves | 4 033 277 \$ | 4 394 171 \$ | 4 627 294 \$ | 4 627 294 \$ |
| Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage » | 338 119 \$ | 1 382 058 \$ | 1 382 058 \$ | 1 382 058 \$ |
| Total des fonds de réserve | 9 247 824 \$ | 13 457 804 \$ | 13 204 997 \$ | 14 503 927 \$ |
| Réserve pour dépenses de classe | 1,714,616 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Réserves pour écoles éloignées | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Installations destinées aux élèves | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Réserve pour l'amélioration des programmes | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Autres revenus reportés de fonctionnement | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires | 2 496 867 \$ | 312 644 \$ | 312 644 \$ | 312 644 \$ |
| Produits de réserve de disposition - autre | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Réserve CPM/CPC | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Réserve pour redevances d'aménagement scolaires | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Autres revenus reportés d'immobilisations | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |

| Réserves et revenus reportés du conseil scolaire | États financiers 2007-08 | États financiers 2008-09 | Prévisions révisées 2009-10 | Prévisions 2009-10 |
|--|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------|
| Total des revenus reportés | 4 211 483 \$ | 312 644 \$ | 312 644 \$ | 312 644 \$ |
| Total des réserves et des revenus reportés du conseil | 13 459 307 \$ | 13 770 448 \$ | 13 517 641 \$ | 14 816 571 \$ |

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 hausse 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 réels 2002-03 | Prévisions révisées 2009-10 |
|--|------------------------|-----------------------------|
| EQM de l'école de jour – élémentaire | 11 374 | 12 538 |
| EQM de l'école de jour – secondaire | 3 914 | 4 436 |
| Effectif total de l'école de jour | 15 288 | 16 974 |

Effectif des classes à l'élémentaire

| Effectif des classes à l'élémentaire | 2003-04 | 2009-10 |
|--|------------|-------------|
| Pourc. des classes de moins de 20 élèves | 45% | 94% |
| Pourc. des classes de moins de 23 élèves | 73% | 100% |
| Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire | 24,15 | 22,55 |
| Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins | 50% | 100% |
| Pourc. de classes à années multiples | 11% | 11% |

Personnel

| Personnel | 2003-04 | 2009-10 |
|---|---------|---------|
| Enseignantes et enseignants | 952 | 1,248 |
| Aides-enseignantes et aides-enseignants | 167 | 193 |

| Personnel | 2003-04 | 2009-10 |
|---|----------------|----------------|
| Autres personnes-ressources pour les élèves | 75 | 218 |
| Personnel administratif de l'école | 58 | 67 |
| Personnel de bureau de l'école | 72 | 96 |
| Personnel affecté au fonctionnement de l'école | 92 | 119 |
| Autre personnel hors classe | 79 | 90 |
| Total du personnel | 1 495 | 2 029 |
| Rapport élèves-enseignant | 1:16 | 1:14 |
| Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) ¹ | 97,8 | 119,5 |
| Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux | 78,00% | 79,10% |

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 | 13 667 101 \$ | 21 408 122 \$ |
| Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté | 14 375 575 \$ | 20 481 984 \$ |
| Dépenses supérieures à la subvention (réserve) | -708 474 \$ | 926 138 \$ |

Utilisation des écoles

| Utilisation des écoles | 2003-04 | 2009-10 |
|--|----------------|----------------|
| Nombre d'écoles | 54 | 54 |
| Effectif total de l'école de jour | 15 288 | 16 974 |
| Capacité totale (places) | 20 988 | 22 236 |
| % de la capacité excédentaire (capacité insuffisante) | 72,80% | 76,30% |
| Superficie du conseil scolaire (km²) | 33 357 | 33 357 |
| Nombre de conseillères et de conseillers scolaires | 11 | 13 |

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

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

Le modèle de gestion et le cadre administratif et organisationnel d'un conseil scolaire contribuent de façon considérable à aider les conseillères et conseillers scolaires, la directrice 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 la présidence du Conseil, la direction 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. | Oui |

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire a une structure de gouvernance composée des conseillères et conseillers scolaires et d'un conseil d'administration composé de la direction de l'éducation et des cadres supérieurs. Il faut noter que pour fins de discussions dans ce rapport le « conseil d'administration » sera appelé le « comité exécutif ». La gouvernance du Conseil est basée sur le modèle inspiré de John Carver. La délimitation des rôles et responsabilités de chacun, entre les élus et le comité exécutif est claire et respectée. Le rôle du Conseil comprend, entre autres, l'établissement de politiques sur sa gouvernance, sa relation avec la direction de l'éducation et son évaluation, les limites imposées à la direction ainsi que les résultats attendus pour la clientèle.

Le Conseil se nomme une présidence du Conseil et une vice-présidence. Le Conseil est composé de 11 conseillères et conseillers scolaires chevronnés. Le Conseil a aussi deux élèves conseillers. Les conseillères et conseillers sont élus pour un mandat de

quatre ans. Les élus ont une expérience appropriée à leur fonction. Le Conseil a établi son siège social à Ottawa.

Le conseil a trois comités statutaires exigés par la Loi sur l'éducation, soit le comité consultatif sur l'enfance en difficulté, le comité responsable des audiences d'appel à une suspension ou à un renvoi d'élève et le comité pour l'apprentissage parallèle dirigé. Afin de l'aider dans sa tâche, le Conseil a créé aussi des comités permanents, convoqués au besoin, pour traiter de sujets particuliers au mandat. Ces comités sont le comité de gouvernance, le comité des fins en éducation et des liens avec les propriétaires, le comité sur la participation des parents en éducation, le comité de réaménagement des communautés scolaires, le comité sur les ressources humaines, et le comité d'évaluation de rendement et des conditions de travail de la direction de l'éducation et secrétaire-trésorière. Les conseillères et conseillers scolaires siègent sur un certain nombre de comités. Cet exercice se fait lors de la séance annuelle d'organisation, en décembre de chaque année. La présidence et la vice-présidence sont membres d'office de tous les comités permanents. La directrice de l'éducation ou son ou sa déléguée (un cadre supérieur) agit comme personne ressource du comité et utilise ce comité comme première étape pour les prises de décisions. Le rôle des comités est de faire des recommandations au Conseil sur des sujets particuliers, la décision finale appartenant au Conseil. 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.

Les membres du comité exécutif sont la directrice de l'éducation, le surintendant exécutif de l'éducation, les quatre personnes à la surintendance de l'éducation, le directeur exécutif des services administratifs, le directeur du Service des ressources humaines, le directeur du Service de la Planification, Imputabilité et concertation stratégique, la directrice des communications et de la coordonatrice des services au Conseil. Le comité exécutif élabore et met en œuvre les plans et les procédures de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : « être résolu à faire tout ce qu'il faut pour fournir à chaque élève l'encadrement et l'accompagnement nécessaires à sa réussite ».

De la formation est offerte aux conseillères et conseillers scolaires par l'Association francoontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC). Le conseil assiste également à l'occasion à des retraites organisées à l'interne, à des séminaires d'information sur des dossiers administratifs présentés par l'administration, à des sessions de formation offertes par le MEO pour les nouveaux membres élus et à des congrès organisés par des organismes provinciaux ou nationaux.

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 combler les besoins de leurs élèves et de leur assurer la réussite. Le but premier du Conseil est de fournir à chaque élève l'encadrement et l'accompagnement nécessaires à sa réussite scolaire. À partir de cela, le Conseil fonctionne avec un cadre stratégique quinquennal basé sur quatre axes stratégiques : La réussite de chaque élève, le sentiment de fierté et d'appartenance, une offre attirante, et un milieu de vie propice à la réussite.

Le cadre stratégique quinquennal, Horizon 2015 a été développé par la direction de l'éducation avec le comité exécutif et les conseillers et conseillères. Le processus a débuté en 2008. Plusieurs séances de consultation ont eu lieu avec les conseillers et conseillères qui ont révisé la vision et la mission du conseil, ainsi que le Profil de l'élève. La direction a organisé aussi des séances de consultation avec les écoles et la communauté dans le but de réfléchir sur cinq défis relatifs à l'offre de services d'éducation catholique en langue française et de recueillir leurs commentaires. Une fois les consultations terminées, le Conseil a défini les orientations de développement ainsi que les axes stratégiques pour les prochains cinq ans.

Le cadre stratégique quinquennal, Horizon 2015 est la base de référence pour la planification stratégique annuelle. En utilisant les axes stratégiques, le Conseil établit des attentes pour l'année. Le cadre stratégique quinquennal, Horizon 2015 et le plan stratégique annuel sont transmis aux employés du Conseil. Ils servent aussi de base pour les plans annuels élaborés par chaque service du Conseil. La directrice de l'éducation transmet à chaque cadre supérieur le mandat qui l'informe de ses priorités pour la prochaine année.

Le progrès de la planification stratégique est évalué périodiquement au courant de l'année, lors des réunions du Conseil exécutif. Des rapports de suivi sont présentés aussi périodiquement au Conseil ; ils contiennent des données qualitatives et quantitatives relatives aux attentes du cadre stratégique.

Processus de prise de décision

Le modèle de gouvernance du conseil scolaire est appuyé par une relation transparente fondée sur la confiance et la collaboration entre la directrice de l'éducation et la table du conseil scolaire. La bonne entente favorise la communication ouverte et contribue à rendre le processus de prise de décision efficace.

Le processus décisionnel du conseil est le même dans la majorité des cas. Le Conseil lui-même, un de ses comités ou le comité exécutif peuvent suggérer le besoin d'une résolution ou d'une décision sur un sujet particulier.

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. L'ordre du jour des réunions du Conseil est préparé à partir d'un gabarit et il est disponible sur le site web du conseil avant les séances.

La révision des politiques est suivie de près par les conseillères et conseillers scolaires. Il n'existe pas de calendrier préétabli pour la révision des politiques. Par contre, le conseil a fait une révision de toutes les politiques du conseil en 2007.

Les directives administratives, qui ont un caractère plus opérationnel et qui découlent souvent des politiques du conseil, sont la responsabilité du comité exécutif. Les révisions des directives administratives sont préparées par les membres concernés du comité exécutif qui recommandent au comité exécutif leur approbation. Le conseil a une directive administrative qui stipule que les directives doivent être mises à jour selon un cycle établi. La dernière révision de toutes les directives administratives du conseil a eu lieu en 2009

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La structure organisationnelle du conseil a été clairement définie entre la responsabilité des élus et celle de l'administration. Les mandats de chaque comité du conseil et du comité exécutif sont clairement établis, ce qui facilite l'organisation de l'équipe administrative et de l'équipe politique du conseil scolaire et leur fonctionnement efficace.

Toutes les opérations du conseil sont gérées par les services du conseil : bureau de la direction de l'éducation, la surintendance de l'éducation, le service de planification, imputabilité et concertation stratégique (SPICS), le service des ressources humaines, le service des affaires administratives qui comprend les services suivants : le service de la technologie de l'information, le service des finances, le service du transport, le service des immobilisations et le service des communications. Il existe une entente et une collaboration entre les membres du comité exécutif qui permet le bon fonctionnement du conseil.

Au sein du conseil scolaire, les conflits ou perceptions de conflits d'intérêt peuvent devenir un enjeu négatif. 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.

Le Conseil n'a pas de plan formel pour la relève. Par contre, il existe une initiative pour mettre en place un plan de relève. Pour la préparation à la relève, le Conseil a un mécanisme en place pour identifier qui serait apte ou intéressé à assumer la relève d'un poste quelconque.

L'organigramme du conseil est tenu à jour. Les organigrammes de tous les services du conseil sont disponibles sur le site web et l'intranet. De plus, les coordonnées de tous les membres du personnel cadre du siège social par service sont disponibles.

Participation des intervenants

Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent l'importance de créer des liens avec la communauté, les autres conseils scolaires, les parents et les élèves. Dans l'ensemble, les élus sont très impliqués dans leur communauté. Ils siègent à des associations francophones et communautaires.

Le Conseil reconnaît que les communications constituent une composante essentielle de sa mission, et il est appelé à communiquer avec les contribuables, les organismes de son milieu, les élèves et leurs parents à qui il offre des services éducatifs. Différentes voies de communication, telles que les bulletins d'information des écoles, les « Capsules » électroniques hebdomadaires, 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 réunions, ses politiques, le rapport annuel de la direction de l'éducation ainsi que ses rapports financiers.

Les membres du comité exécutif du conseil scolaire participent activement à différentes tribunes provinciales et nationales, comme les suivantes : le comité de l'immobilier, de l'entretien et de la planification (CIEP), le conseil ontarien des gestionnaires en ressources humaines (COGRH), le comité directeur SAP, le groupe consultatif pour la campagne de promotion de l'éducation en langue française, le regroupement des services éducatifs à l'enfance d'Ottawa, le comité provincial de vérification interne, Ontario Association of School Business Officials (OASBO), le centre de recherche et d'innovation d'Ottawa (OCRI), l'association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC), l'association des gestionnaires de l'éducation francoontarienne (AGEFO), le conseil ontarien des directions de l'éducation de langue française (CODELF), le conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE), etc.

Recommandations

- Le conseil devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé pour tous les cadres du conseil 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

La mission du service des ressources humaines est de servir sa clientèle qui est les gestionnaires et les employés du conseil en respectant la vision du Conseil. Le service des ressources humaines, comme tous les autres services du conseil, est inclus dans la planification annuelle menée par le comité exécutif. Le plan stratégique du service des ressources humaines est élaboré à partir d'une lettre mandataire provenant du bureau de la directrice de l'éducation qui informe la direction des priorités du conseil et de la direction stratégique que le service devrait entreprendre pour l'année. Ensuite le service établit sa liste de priorités pour l'année basée sur les axes stratégiques du conseil.

Le service des ressources humaines a complété une analyse opérationnelle du service avec l'aide d'un consultant externe qui a analysé les besoins et attentes du service, le processus et les activités du service, le rôle de la direction et la structure décisionnelle.

Le rapport du consultant inclut aussi des pistes d'amélioration pour le service tel que la révision des outils de sélection pour la dotation et le développement de la formation. Le rapport inclut aussi un plan de mise en œuvre qui sert de plan opérationnel pour le service des ressources humaines.

Le service des ressources humaines assure un programme de monitoring du plan de service et des objectifs à travers des réunions avec les gestionnaires du service et du comité de relations de travail aux trois semaines. Les objectifs sont suivis ainsi que la dotation et les griefs en cours. Lors de ces réunions, des étapes de suivi sont établies et discutées pour chaque point de la réunion et ensuite discutés lors de la prochaine rencontre.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des ressources humaines est composé de vingt-trois personnes soit le directeur des ressources humaines, l'adjointe administrative, la directrice adjointe, le gestionnaire de la rémunération, 2 agentes à la paie, 4 commis à la paie, 3 gestionnaire en ressources humaines, 4 secrétaires, 2 commis en ressources humaines, 2 agentes en ressources humaines, une technicienne, une gestionnaire en santé et sécurité au travail et une agente en santé et sécurité au travail. 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.

Le directeur et la directrice adjointe du service des ressources humaines ont les titres et l'expérience nécessaires à leur fonction. Le personnel à la direction des ressources humaines assiste régulièrement à des conférences sur les ressources humaines. Le directeur des ressources humaines siège à des comités provinciaux dont les membres traitent de questions relatives à la gestion des ressources humaines et des relations de travail.

Surveillance et communication des politiques

Le secteur des ressources humaines est responsable d'une liste très compréhensive d'environ 34 directives administratives qui découlent des politiques approuvées par le Conseil. Les directives administratives comprennent entre autres, la procédure de plainte à l'égard d'un gestionnaire, les assurances collectives, les congés, les heures de travail et heures supplémentaires, la rémunération, la dotation, les conflits d'intérêts et de confidentialité, les mesures administratives et disciplinaires, les relations d'emploi ou d'affaires et modalités de paiement, le stage probatoire et période de familiarisation, la retraite.

Lors d'une modification ou de la rédaction d'une nouvelle directive administrative, elle est présentée au comité exécutif pour approbation. Le comité exécutif est responsable

de l'approbation des directives administratives. Dès qu'un changement de loi ou une négociation a un impact sur une directive administrative, la direction des ressources humaines la révise ou crée la directive administrative nécessaire. La plupart des directives ont été revues plus d'une fois depuis leur création.

Des séances d'orientation sont organisées pour les nouvelles directions et directions adjointes et portent sur les politiques et directives administratives les plus pertinentes. On explique aux enseignantes et aux enseignants nouvellement embauchés les politiques relatives aux ressources humaines pendant leur orientation. Tout le personnel peut consulter ces politiques et directives administratives sur le site web du conseil scolaire. Lorsqu'une nouvelle directive administrative est mise en place, le personnel est mis au courant par le bureau de la direction d'éducation ainsi que les divers syndicats et associations qui font partie de la liste de distribution. Si cette directive exige une formation particulière, elle est organisée en collaboration avec le service des ressources humaines.

Le Conseil offre de multiples activités de formation à ses employés. Les enseignants reçoivent toutes les formations selon les directives du ministère. Il existe aussi un calendrier de formations générales obligatoires pour tous les employés du conseil qui sont organisées par le service des ressources humaines. Le personnel est impliqué dans la planification des formations par le biais de sondage. Certains groupes des nouveaux employés du conseil reçoivent de la formation sous forme de session d'orientation où tous les services du conseil font une présentation. Chaque membre du personnel nouvellement embauché est rencontré par un membre du service des ressources humaines.

Les activités de formation proviennent du service des ressources humaines qui est responsable de sélectionner les animateurs de formations qui proviennent soit de l'interne ou de l'externe du conseil. Le conseil ne délimite pas un minimum d'heures de formations. Certains services du conseil reçoivent des fonds pour la formation. Après chaque session de formation, un questionnaire est remis à chaque participant pour connaître leur rétroaction de la session de formation. En collaboration avec la surintendance responsable, le service des ressources humaines travaille à mettre en œuvre ou à intégrer dans quelques activités déjà bien en place les éléments de la Stratégie ontarienne de leadership, notamment l'identification des leaders potentiels.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

- si la planification et les processus en place permettent de recruter suffisamment de personnel qualifié pour soutenir les objectifs de rendement des élèves;

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

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

Recrutement du personnel

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

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

| Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines | Preuve de l'adoption? |
|---|------------------------------|
| La direction du SRH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel. | Oui |

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Recrutement du personnel

L'embauche et le recrutement du personnel sont gérés et centralisés au service des ressources humaines du conseil scolaire. Le conseil a un processus détaillé en place pour le recrutement et l'embauche du personnel cadre ou administratif (Profil de compétences et outils bien définis de sélection) et du personnel enseignant et de soutien qui définissent 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 directives administratives et des conventions collectives, le secteur des ressources humaines est présent à tous les entretiens d'embauche du conseil. Dans l'ensemble, le conseil n'a pas de difficulté à recruter, à embaucher et à retenir du personnel qualifié sauf dans les postes comme les psychologues, les orthophonistes et le personnel à la conciergerie (principalement occasionnel).

Les postes offerts à l'échelle du conseil sont affichés sur de multiples ressources disponibles : site web du conseil, lieux de travail du conseil, journaux locaux, babillards des ordres professionnels et des centres d'emplois des universités et collèges et sites web externes « Education Canada », « Job Boom » et l'association de la paie. L'équipe des ressources humaines est aussi présente aux foires des facultés d'éducation de plusieurs universités: l'Université d'Ottawa, l'Université Laurentienne, et plusieurs universités du Québec ainsi que la Cité Collégiale.

Le processus de sélection est le même pour tout le personnel. Pour chaque embauche, un comité de sélection est établi. La composition du comité de sélection est formée d'une personne du service des ressources humaines et d'une personne représentant les directions d'école pour le personnel enseignant et soutien éducatifs. Pour les autres types de poste, le comité de sélection est composé d'une personne représentant la direction responsable directe pour le poste à combler. Il y a une préférence d'avoir une personne d'une autre école ou d'un autre service. Dans le cas de poste à la direction d'école, un parent membre d'un conseil d'école est invité à faire partie du comité de sélection.

La direction des ressources humaines maintient l'uniformité du processus de recrutement et de sélection du personnel en établissant des critères d'évaluation officiels qui sont décrits dans la directive administrative de dotation et qui sont utilisés par le comité de sélection. La vérification des références des candidates et candidats éventuels est effectuée et chaque candidat est responsable de soumettre ses renseignements personnels et son rapport d'antécédents criminels. En ce qui concerne ce dernier point, le Conseil offre aux nouveaux membres du personnel l'option d'obtenir un relevé d'antécédents criminels par le biais de la Corporation des Services en Éducation de l'Ontario (CSÉO). Les frais demeurent la responsabilité du futur employé. Les candidates et candidats sont choisis selon leurs compétences, leur expérience et leurs qualifications ainsi que les exigences du poste. Les candidats doivent se soumettre à une évaluation linguistique. Une fois que le postulant accepte une offre d'emploi, une trousse d'accueil lui est remise par un membre de la direction des ressources humaines.

Relations de travail

Le conseil scolaire a négocié 5 conventions collectives différentes avec les syndicats représentant le personnel enseignant et le personnel de soutien. Le directeur et la directrice adjointe du service des ressources humaines sont impliqués dans toutes les négociations avec les syndicats. Tous les comités de négociation sont formés de cadres des services du conseil et de membres à la direction d'école en plus des membres de la DRH. Chaque négociation collective fait l'objet d'un mandat obtenu par la DRH auprès du Conseil et toute entente de principe est aussi ratifiée par le conseil.

La direction du service des ressources humaines entretient de bonnes relations avec les représentants des syndicats. Le conseil a quelques griefs en cours. Dans le but d'éviter certains griefs de procédures, on s'assure que toute embauche ou processus de dotation (incluant la déclaration d'Excédentaires pour le personnel enseignant et les éducatrices et éducateurs) suit les conventions collectives et les directives mises en place par le 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 discuter des questions directement ou indirectement reliées aux conditions de travail et des questions d'intérêt mutuel soulevées par les conventions collectives. Le gestionnaire du service des ressources humaines et une agente en ressources humaines font toujours partie de ces comités et fréquemment, le directeur ou l'adjointe en ressources humaines se joignent aux rencontres. Les membres du comité se préparent adéquatement pour la négociation des conventions collectives. Il existe de bonnes relations entre le conseil scolaire et les syndicats avec lesquels le service travaille et les problèmes mineurs qui existent sont résolus rapidement.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil dispose de deux directives administratives décrivant le processus d'évaluation du personnel enseignant et des autres groupes du personnel du conseil. Le processus d'évaluation est clair pour tous les employés. Les politiques d'évaluation utilisées sont mises à la disposition de tout le personnel sur le site web du conseil.

Au mois de septembre de chaque année scolaire, une liste est générée de SAP du personnel devant être évalué au cours de l'année. Un processus différent est utilisé pour chacun des groupes du personnel du conseil scolaire. L'évaluation du rendement du personnel enseignant est conforme aux exigences actuelles du ministère de l'Éducation. Le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans et le personnel de soutien tous les trois ans. Les nouveaux membres du personnel enseignant sont évalués deux fois pendant leur première année d'enseignement dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant. Conformément à la Loi sur l'éducation, celles et ceux qui n'obtiennent pas ces deux notes « Satisfaisant » pendant leur première année poursuivent le Programme pour un soutien supplémentaire, et peuvent réussir en obtenant deux notes « Satisfaisant » dans les 24 mois suivant le début de leur enseignement. L'évaluation du rendement du personnel enseignant est réalisée par les directions d'école, un agent de supervision ou la direction adjointe, et les résultats de l'évaluation sont transmis au service des ressources humaines.

Avant toute évaluation, la direction des ressources humaines expédie au superviseur immédiat de l'employé toute la documentation pertinente. Le superviseur prévoit alors une rencontre avec l'employé dans le but de :

- revoir les outils et les objectifs de l'évaluation,
- déterminer les critères qui seront utilisés,
- fixer la période durant laquelle le processus sera complété.

Durant cette période, le superviseur immédiat tient un dossier à jour de la performance de l'employé. A la fin de la période, les deux se rencontrent et un rapport sommatif de l'évaluation est remis à l'employé qui en accuse réception et ajoute ses commentaires. Une copie de l'évaluation est remise à l'employé et l'original est expédié aux ressources humaines qui le déposeront au dossier de l'employé. Si nécessaire, un plan d'amélioration ou de formation est préparé avec l'employé.

Pour corriger et éviter les comportements fautifs des membres du personnel, le conseil scolaire a adopté un principe de discipline progressive. La directive administrative sur les mesures disciplinaires et administratives décrit le processus à mettre en place en fonction du type de comportement auquel le gestionnaire fait face.

Dans tous les cas, sauf avertissement verbal, le règlement de comportement fautif est centralisé. Lors des comportements fautifs, le superviseur responsable fait appel au service des ressources humaines qui l'accompagne durant tout le processus. Le directeur ou superviseur responsable, en collaboration avec le gestionnaire en ressources humaines responsable du groupe d'employés en question, mène une enquête dans le but de recueillir des données face à la plainte. Le responsable rencontre la direction et les témoins et prépare une recommandation de mesure disciplinaire. Le responsable consulte le directeur ou superviseur et un avertissement est donné à l'employé fautif.

Si la situation n'est pas résolue ou s'il n'y a pas d'amélioration dans le comportement, le processus se poursuit avec des mesures disciplinaires progressives plus sévères. Le processus complet de discipline progressive se trouve dans la directive administrative des mesures administratives et disciplinaires. Ce processus permet une approche par étapes qui est standard pour tout le conseil et pour tout le personnel et conforme à l'état de la jurisprudence. Les étapes du processus de discipline progressive sont les suivantes :

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

La recommandation de congédiement doit être approuvée par les conseillers et conseillères et lorsqu'une situation est sérieuse ou grave, le Conseil peut décider de déroger au processus de gradation et d'appliquer la sanction appropriée qui consiste à passer directement à la quatrième étape. Dans tous les cas, le directeur ou superviseur responsable informe le service des ressources humaines afin d'obtenir les services d'expertises et assurer une uniformité dans l'application du processus et d'insérer ces informations au dossier de l'employé.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Le conseil dispose de trois directives administratives qui contiennent des détails sur l'absentéisme. Les politiques décrivent les divers congés auxquels le personnel a droit ainsi que les congés lors d'accidents de travail.

L'absentéisme est régi par les dispositions inscrites aux conventions collectives et aux directives administratives. Le conseil utilise un logiciel pour gérer les absences et procéder au remplacement requis : le Système informatisé de suppléance et d'assiduité (SEMS). Lorsqu'un employé s'absente, il doit entrer son absence au système qui

procède au remplacement lorsque requis. L'employé informe son supérieur immédiat et ce dernier valide l'information entrée dans SEMS.

Un fichier des absences est maintenu pour gérer l'assiduité. À partir de cela, le conseil peut générer des rapports dans le but d'analyser les types d'absences et établir des tendances ou des journées d'absences particulièrement favorisées.

Pour les absences prolongées ou celles d'une durée de 3 jours ou plus, selon les conventions collectives ou directive administrative, un billet médical conforme doit être présenté. S'il y a omission, le secteur des ressources humaines a plusieurs étapes à suivre dans le but de s'assurer d'obtenir un billet médical conforme. Lors d'absences prolongées, le conseil favorise un retour au travail progressif ou un travail modifié. Le conseil utilise les services du Groupeconseil Cowan et de son programme d'intervention précoce, OREIL. Un signalement est effectué au Programme OREIL après une absence de 10 jours et les démarches s'amorcent auprès de l'employé par du personnel qualifié. Comme plusieurs employés du conseil sont en congé de maladie prolongé ou travail modifié, le conseil met en place un processus de monitoring adéquat pour aider ces employés à réintégrer le milieu de travail. Un suivi régulier des cas d'AILD (aux 8 semaines environ) est assuré par les ressources humaines et implique les gens du Programme OREIL, de la Cie Great West et des organisations syndicales.

La gestionnaire en santé et sécurité du travail qui détient une formation en soins infirmiers possède également une solide expertise en suivi des absences. Elle est appelée à intervenir fréquemment sur plusieurs dossiers soit pour obtenir une seconde expertise médicale, soit pour obtenir les limitations fonctionnelles permettant l'élaboration d'un programme de retour au travail.

Le conseil a un programme de gratification lorsque le personnel atteint un objectif de 240 ou 270 jours accumulés selon la convention collective pour certains de ses employés.

Le conseil ne compare pas son taux d'absentéisme à ceux d'autres conseils. Le conseil a aussi remarqué que le taux d'absentéisme est plus élevé avant ou après la semaine de relâche, les journées pédagogiques et durant certaines périodes de l'année.

Le conseil devrait élaborer un programme complet de gestion des présences afin de régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira au directeur du secteur 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.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La préparation de la paie relève de la gestionnaire de rémunération et des avantages sociaux avec l'assistance du directeur du service des ressources humaines.

Les dossiers du personnel sont mis à jour par le département de la paie. La paie est générée par la secrétaire des gestionnaires qui prépare les modifications au salaire des employés. Les modifications avec une lettre d'appui pour justification approuvées par le gestionnaire en ressources humaines responsable du groupe sont envoyées au commis à la paie responsable d'exécuter les données de la paie et validées par une des agentes à la paie. Le gestionnaire de rémunération est responsable d'approuver la paie. Cette façon de procéder permet d'assurer la bonne séparation 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.

Tous les dossiers du personnel sont gérés à l'interne avec le système centralisé SAP. Chaque personne embauchée par le conseil scolaire est inscrite dans le système. La paie est directement déposée dans le compte bancaire du personnel au moyen d'un transfert électronique de fonds (TEF). Les bordereaux de paie sont transmis aux employés de façon électronique via le système informatique de communication du conseil.

Le directeur du service des ressources humaines a élaboré des processus efficaces décrits dans les directives administratives 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 le personnel syndiqué, les classifications de poste sont mises à jour selon les conventions collectives. Pour mettre à jour les classifications du personnel non-enseignant, le conseil utilise les données provenant d'une analyse de rémunération d'un consultant externe. Pour les enseignants, les données provenant de l'Ordre des enseignants de l'Ontario sont téléchargées régulièrement.

Pour le personnel non-syndiqué, le conseil s'assure que la révision des postes fait partie intégrale du processus budgétaire. Le personnel désirant une évaluation de la classification de son poste a recours au processus décrit dans une directive administrative portant sur la rémunération et sur la classification des postes. Le conseil scolaire n'a aucun grief ou dossiers ayant trait à l'équité salariale en attente. Le conseil a rencontré ses obligations légales en matière d'équité et a mis en place un plan d'équité salariale pour tous les groupes du personnel.

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 conseil scolaire offre à l'ensemble de son personnel permanent des plans d'avantages sociaux par l'entremise de cette tierce partie. Les employés réclament leurs frais médicaux et dentaires de la tierce partie. Les réclamations concernant les médicaments (en vertu du régime d'assurance-maladie complémentaire) et de soins dentaires sont généralement traitées de façon électronique directement de la pharmacie ou encore du dentiste.

Lors du renouvellement annuel des régimes, le gestionnaire rédige un rapport à l'intention du directeur des ressources humaines dans lequel l'utilisation du plan d'avantages sociaux et des statistiques démographiques par catégorie d'employés, catégorie des médicaments consommés les plus utilisés est décrite, 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 du gestionnaire.

Le conseil a établi un programme qui permet aux employées en congé de maternité et au personnel en congé à long terme 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. Des rapprochements réguliers sont préparés avec le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et les données du conseil.

Dans le but de réduire les coûts, le conseil a entrepris de faire une transition d'un régime d'assurance pour l'assurance maladie complémentaire et dentaire externe pour un régime autoassuré. Le régime a été revu et à cause de sa stabilité, le conseil a pu faire des économies considérables.

Surveiller la satisfaction du personnel

Le service des ressources humaines est responsable du sondage triennal sur le climat organisationnel du conseil qui contient plusieurs éléments comme l'équité, la satisfaction au travail, les priorités organisationnelles et le leadership et la supervision. Une fois les réponses compilées, les résultats sont présentés au Conseil, aux directions des services et des écoles si Conseil a obtenu un taux de participation de 40%. Un suivi sur les résultats du seuil de satisfaction est organisé si ce taux est inférieur à 60%. Le sondage fait partie intégrale du monitoring des activités du conseil tel que requis par les conseillères et les conseillers scolaires.

Aucune entrevue de fin d'emploi n'est effectuée avec le personnel qui quitte le conseil.

Recommandations

- Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif du personnel et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.
- La direction devrait envisager présenter au comité exécutif des rapports sur l'efficacité des méthodes et programme de gestion de l'assiduité.
- 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.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages auprès du personnel, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

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

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

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

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Le conseil a mis en place un processus détaillé de planification et d'affectation annuelle du personnel. L'estimation des effectifs du personnel enseignant est faite par le service des finances en collaboration avec le service des ressources humaines et la surintendance responsable de ce dossier. Cet exercice est entrepris à l'aide d'une

formule qui tient compte des politiques du ministère et des directives du Conseil ainsi que toutes les dispositions pertinentes inscrites aux conventions collectives. La procédure de dotation du personnel de chacun des groupes d'employés fait partie intégrante du processus budgétaire du conseil.

À chaque année, à partir du mois d'octobre, le service des ressources financières complète une vérification de la formule de dotation dans le but de s'assurer qu'elle est efficace et efficiente en prenant en compte les effectifs actuels et complète ainsi le calcul du nombre de personnel requis. Les effectifs sont estimés par le service des finances. La prévision est basée sur divers éléments, entre autre, le taux de recrutement et de rétention, les statistiques démographiques, des 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 due à l'arrivée d'immigrants francophones, etc.). Tout ceci permet une estimation pertinente des effectifs et de la dotation en personnel. Le service des ressources humaines et le service des finances préparent un cahier de dotation (prévisions budgétaires – cahier de travail) pour l'élaboration de la prévision de la dotation qui est remis aux surintendances responsables. Le service des finances, le service des ressources humaines et les surintendances responsables valident les prévisions de dotation et le service de ressources humaines est ensuite chargé du déploiement du personnel en fonction de ces prévisions. La prévision de la dotation est approuvée à la fin mars, par le Conseil.

Par la suite, on compare les résultats de la planification de la dotation avec les besoins réels et d'autres facteurs pertinents découlant des directives administratives, des conventions collectives, des initiatives ministérielles ou du conseil. À la suite des approbations requises, la dotation est ainsi déployée et suit les calendriers d'activités élaborés par le service des ressources humaines. Les règles en matière de dotation découlant des conventions collectives et autres initiatives sont ainsi fidèlement appliquées.

Les suivis sont ensuite assurés par les surintendances 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 des CAP prescrits par le ministère et des directives administratives du conseil ainsi que les dispositions pertinentes des conventions collectives..

Le service des ressources humaines valide la dotation planifiée en tenant compte du budget et l'achemine au service des finances pour approbation avant de l'envoyer au ministère. . Pour le personnel de soutien et d'entretien, le conseil utilise diverses formules selon sa directive administrative. La formule pour le personnel de conciergerie est basée entre autres sur les effectifs, la superficie des installations, le nombre de personnel et l'âge du bâtiment. Cette formule est gérée par le service des installations.

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, Un comité révise les besoins des élèves et des écoles à chaque année. L'affectation de tous ces groupes est gérée par les ressources humaines conformément aux processus établis dans les diverses conventions collectives.

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 au budget adopté en avril de chaque année est réajustée au budget révisé au besoin. La prévision de la dotation est finalisée au mois d'avril, et au mois de mai, le service des ressources humaines procède aux sessions de recrutement et de placement à l'aide d'un logiciel de dotation conçu à l'interne. Le placement du personnel enseignant est géré avec l'aide du logiciel qui permet d'assurer une dotation efficace basée sur les qualifications du personnel et l'ancienneté avec droit de premier refus et autres restrictions des diverses conventions collectives.

Les modifications nécessaires du personnel enseignant sont amenées au plus tard pour le 31 octobre. Les ajustements du personnel de soutien 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 comité exécutif.

Le conseil a mis en place un processus de suivi qui contribue à la gestion efficace de l'affectation du personnel. Mensuellement le service des ressources humaines présente des rapports de dotation au Conseil et inclut tous les mouvements du personnel. En septembre, la dotation est revue et ajustée par rapport aux effectifs réels. Puisque le conseil est en croissance et planifie sa dotation de façon conservatrice, il n'y a pas d'excédentaires. Pour l'année 20082009, l'écart de la prévision globale a été d'environ de 0,4%.

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

La direction des ressources humaines prépare une analyse comparative des salaires et des conditions de travail et compare les coûts avec ceux d'autres conseils scolaires. Une firme de consultation externe a aussi préparé une analyse comparative des salaires avec les douze conseils de langue française et avec d'autres organisations. Ces comparaisons sont documentées.

Le Bureau de relation de travail (BRT) desservant les douze conseils de langue française contribue aussi à l'analyse des conditions de travail dans les douze conseils

scolaires permettant ainsi une comparaison pour aider les conseils à établir des seuils comparables à travers le système francophone et aussi à travers des conseils de taille semblable.

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des finances et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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

Le service des finances, comme tous les autres services du conseil, est inclus dans la planification annuelle menée par le comité exécutif. Le plan stratégique du service des finances est élaboré à partir d'une lettre mandataire provenant du bureau de la directrice de l'éducation qui informe la direction des priorités du conseil et de la direction stratégique que le service devrait entreprendre pour l'année. Ensuite le service établit ses objectifs pour l'année basée sur les axes stratégiques du conseil. Le tableau des objectifs comprend des outils de mesure pour évaluer l'atteinte des résultats prévus et un échéancier pour chaque objectif. Les objectifs sont priorisés. Le plan comprend aussi des objectifs à moyen et long terme.

Le plan de service est évalué au niveau du service au mois de janvier. Les gestionnaires du service des finances se rencontrent et évaluent les objectifs avec leur

échancier et ensuite les gestionnaires évaluent leurs priorités pour le reste de l'année, de janvier à juin.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des finances est composé d'une équipe de quatorze personnes : le directeur exécutif, la contrôleur des finances, la secrétaire du service du centre éducatif, trois gestionnaires des finances (achats, budget et comptabilité), quatre préposés, trois commis et un agent aux finances des projets spéciaux. L'organigramme détaillé du service est affiché sur l'intranet et 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 des mécanismes en place qui permettent d'assurer le service sans interruption lors d'un roulement de personnel ou absences prolongées du personnel.

Les rôles et responsabilités du personnel du secteur sont clairement définis dans les descriptions de postes et la structure de communication reflétée dans l'organigramme de l'organisation qui sont mis à jour régulièrement. La direction de service fait partie de divers comités provinciaux où elle contribue 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 finances est responsable d'une politique et de dix directives administratives sur la gestion financière telles que les coûts de gouvernance, le budget, les dépenses publicitaires, les frais de déplacement, de repas et d'accueil, l'achat de biens et de services, les dons, les fonds scolaires et la carte de crédit.

Le service veille à ce que les directives administratives soient comprises et respectées par tous les membres du personnel de multiples façons. Le service des finances a établi un calendrier de formation qui se retrouve sur le site intranet. Le calendrier est détaillé et le service encourage les nouveaux employés à s'inscrire aux formations nécessaires. Le service s'assure que les employés nouveaux reçoivent cette formation.

Le service des finances s'assure aussi de transmettre les détails des nouvelles politiques grâce à un communiqué mensuel « Edu-Gestion », qui contient divers rappels et des détails sur les procédures du service ainsi que des rappels sur les directives administratives. Une fois une directive créée ou modifiée, elle est apportée au comité exécutif qui est responsable pour l'approbation des directives administratives. Le

communiqué « Edu-Gestion » comprend non seulement des rappels sur les directives administratives, mais aussi des procédures comprenant des images d'écran pour faciliter la compréhension des étapes détaillées, des rappels de dates importantes, des notes provenant du service des finances et une section de questions fréquemment posées avec les réponses.

Pour une formation sur le système SAP, les directions d'école recevront les points saillants de la nouvelle politique tandis que les secrétaires d'école recevront une formation plus précise sur les changements. Pour les nouveaux employés et les participants aux diverses formations, chacun reçoit une trousse de formation qui comprend entre autres, les directives administratives pertinentes, des cahiers d'exercices et les notes de service récentes ainsi que la charte des comptes du système SAP. Un guide de formation du système comptable SAP (volet achat), est mis à la disposition des utilisateurs qui comprend des documents d'appui incluant toutes les étapes précises avec copie d'écran pour faciliter leur tâche. Il existe aussi un guide d'achat qui est disponible pour chaque employé et est très précis et explicite dans ses instructions. De plus, un guide sur la gestion des fonds scolaires est mis à la disposition des utilisateurs qui comprend toutes les procédures et directives à suivre (ex. : encaissement, décaissement, écritures de journal, conciliation bancaire, rapports). Tous ces documents et les mises à jour ce trouvent sur le site Intranet. Le service des finances 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, de la collectivité locale.

Le processus budgétaire s'étend chaque année de janvier à juin. Le conseil établi 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 la préparation de la prévision des effectifs pour l'année scolaire en janvier. Entre janvier et mars, le service des finances préside plusieurs séances de consultations avec les directions d'école et les surintendances en lien avec le plan stratégique du conseil. Tous les éléments en lien avec les exigences du Ministère sont aussi incorporés dans le processus budgétaire afin d'assurer le respect des normes.

Le service des finances élabore la dotation du personnel enseignant selon les exigences du CAP de 20 élèves par classe, 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 compte du nombre d'effectifs, de la subvention disponible et des exigences du Ministère. La dotation est ensuite approuvée par le comité exécutif.

Le comité exécutif prépare des orientations systémiques basées sur le plan stratégique du Conseil. Ces orientations systémiques sont des initiatives et des investissements élaborés par le comité exécutif en consultation avec les directions d'école et de services et les associations syndicales. Les conseillers et conseillères approuvent en février. Les orientations systémiques font partie de la présentation du budget en juin.

Ensuite le service des finances procède à une collecte de données pour la préparation de la première ébauche des prévisions budgétaires qui comprend la préparation des trousseaux budgétaires des services administratifs et pédagogiques. Cette collecte comprend le calcul des salaires et avantages sociaux par le service des finances et les dépenses de fonctionnement et est basée sur des gabarits remplis par les responsables budgétaires. En mars la gestionnaire du budget calcule les subventions générales suite à la publication par le Ministère. Le montant de la subvention est calculé basé sur les effectifs prévus et une fois que la dotation et les projets récurrents sont incorporés dans le budget.

Une fois les estimations des besoins terminées, le service des finances compile les résultats et présente une première ébauche du budget au comité exécutif au mois de mars.

Au mois de mai, les directions d'école consultent leur conseil d'école sur les demandes budgétaires de l'école et les soumettent à la surintendance respective pour approbation. Une deuxième version du budget incluant les subventions du ministère est ensuite présentée au comité exécutif en mai pour discussion.

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. La présentation du budget est ensuite publiée sur le site web du conseil.

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

Les prévisions de l'effectif sont préparées par l'agente à la gestion des effectifs et validées par le service des finances, 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. Le Conseil supervise les effectifs tout au long de l'année jusqu'en septembre et s'assure de respecter les conventions collectives en matière de dotation. Tous les risques liés aux prévisions sont atténués par une planification effective et d'un plan de contingence incluse dans le budget.

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

Identification des risques et stratégies d'atténuation

Le conseil a un mécanisme efficace de prévision qui tient compte des risques probables. La prévision de la dotation du conseil est exacte à environ 0.4 % 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 conseil budgète aussi pour des programmes de remplacement d'équipement, comme pour les ordinateurs pour lesquels il y a un plan de remplacement sur quatre ans pris en considération dans le processus du budget.

Le budget est surveillé par les responsables budgétaires et aussi centralement par le service des finances. Le service des finances s'assure d'aviser les directions des écoles et services lorsque les dépenses sont proches du niveau budgétisé au courant de l'année 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.

4.3 Information et analyse financières

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

- déterminer s'il existe des méthodes permettant à la direction, aux conseillères et conseillers scolaires et au ministère de recevoir en temps opportun de l'information financière complète et exacte sur toutes les activités du conseil scolaire;

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Vérification

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

| Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| 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 |

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré (SAP) pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Le système SAP est utilisé par 11 des 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.

La gestionnaire du budget est responsable d'établir le tableau des comptes dans le système financier, de mettre à jour les alias et de gérer les droits d'accès aux systèmes établis par le directeur des finances. Le système financier permet aux détentrices et aux détenteurs de budget d'imprimer leurs propres rapports de suivi sur le budget en tout temps.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Les rapports financiers sont préparés et présentés au comité exécutif et au Conseil trois fois par année (budget révisé au 31 mars et résultats finaux), 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 directeur exécutif explique le détail des rapports et des écarts de façon à aider les conseillères et conseillers à comprendre les raisons de ces écarts et si les résultats sont alignés au budget à la fin de l'année. Le conseil est encouragé d'augmenter le niveau de détails d'information comprise dans les rapports financiers en suivant le gabarit développé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires.

Actuellement les rapports financiers sont présentés avec une page couverture indiquant que les rapports sont préparés par le directeur exécutif et la contrôleur et expédiés par la directrice de l'éducation.

Un calendrier d'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 n'a pas établi de comité de vérification avec un membre externe.

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. Bien que le conseil ait déjà eu un poste de vérification interne, ce poste n'existe plus depuis quelques années. 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 d'une fonction de vérification interne aiderait le comité exécutif 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. Les plans de vérification annuels seraient présentés au comité de gouvernance 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 et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification suivant les recommandations du ministère et recruter des membres externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la trésorerie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée

intégralement. 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> . | Oui |
| 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 a une entente avec Desjardins qui est régie par une entente négociée par un regroupement de onze Conseils de langue française. Ce regroupement renégocie l'entente tous les trois ans. Le Conseil bénéficie du taux préférentiel sur le solde moyen du compte en banque. Donc, dans la mesure du possible, le service des finances a regroupé les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière. Les écoles du conseil, de même, gèrent leurs activités bancaires avec la Caisse Populaire, lorsque celle-ci est présente dans leur région. Le conseil a une

entente avec la Caisse Populaire pour une marge de crédit qui est disponible au conseil, mais très rarement utilisée.

Le service des finances surveille les transactions bancaires du conseil quotidiennement et a accès de façon électronique à des relevés bancaires virtuels de l'état de la caisse pour assurer un suivi des liquidités. La répartition des tâches est assurée dans les rapprochements bancaires qui sont effectués hebdomadairement. Le service s'assure d'une bonne répartition des tâches en s'assurant que la préposée aux comptes payables n'a pas accès à la transmission du fichier (accès réservé à la gestionnaire de la comptabilité) ni aux transferts électroniques des fonds, car elle est responsable du lancement des chèques et/ou des transferts électroniques des fonds dans SAP.

La documentation essentielle des ententes et contrats avec les institutions financières est classée de façon méthodique dans une voute. Dans la mesure du possible, le conseil tente d'obtenir des versions électroniques des documents importants, tels que les ententes bancaires, pour qu'ils soient sauvegardés pour éviter toute perte d'information.

Le conseil scolaire maintient des fonds de réserve pour être prêt en cas d'imprévus tels que les poursuites en justice. La direction doit obtenir l'approbation du Conseil sous forme d'une résolution lors des réunions du conseil pour déplacer des sommes des fonds de réserve ou de capital aux fonds de réserve approprié.

Gestion des fonds dans les écoles

Les écoles organisent plusieurs activités au cours de l'année scolaire qui leur permettent de recueillir des fonds. A cette fin, 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 comptes bancaires des écoles à un compte et utilise d'un outil informatique, SAP fonds scolaires (AGB), pour la gestion et pour assurer l'intégrité quant aux fonds des écoles.

Chaque école a accès à une petite caisse qui est identifiée dans son compte bancaire avec une limite de 750 \$ pour les écoles élémentaires, 1000 \$ pour les écoles secondaires et 300 \$ pour les services, et qui est utilisée pour des achats ponctuels et pressants.

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 | Oui |

| Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| processus permettent de maximiser le recouvrement, notamment en obtenant des évaluations du crédit et du risque. | |
| 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 :

- Utilisation des écoles par la collectivité, locations de gymnases
- Dons
- Exploitation des services de garde
- Éducation permanente

Dans l'ensemble ces revenus sont minimes et le conseil recouvre uniquement ses frais et 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 et assurer la vitalité institutionnelle du système.

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 non matériels et la collection des montants à recevoir ne pose pas de problèmes actuellement. Les montants collectés le sont soit par chèques transmis au service des finances ou encore par TEF.

Le conseil utilise un logiciel automatisé « point de vente » à partir du site web qui permet au public d'accéder aux formulaires nécessaires pour l'inscription à l'éducation permanente et les imprimer. Par contre, le site web n'a pas la possibilité de recevoir les formulaires d'inscription en ligne, ni d'accepter les paiements.

Le conseil songe à acquérir un système électronique d'inscription via l'internet qui permettrait à de tierces parties d'effectuer électroniquement des demandes pour l'utilisation des locaux du Conseil. Il est prévu d'installer un système de paiement électronique à partir du site web.

Les subventions spéciales accordées au conseil scolaire sont gérées par la gestionnaire du budget. Pour chaque subvention accordée, le service financier crée un nouveau centre de coût dans SAP, de façon à enregistrer séparément tous les revenus et toutes les dépenses reliées à celle-ci. La gestionnaire du budget surveille les projets et fait un suivi sur les rentrées de fonds et s'assure que les contrats soient conformes. Un dossier séparé est aussi maintenu contenant le contrat signé, le budget, une copie de la subvention et tous les rapports associés à la subvention.

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 directive administrative d'achat approuvée pour l'acquisition de biens et de services de qualité qui régit l'ensemble des écoles et des services. La directive administrative figure 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 du produit ou du service, la disponibilité du produit ou du service, la réputation du fournisseur, le service après-vente et la viabilité de l'entreprise.

Les changements dans les politiques et directives administratives, sont transmis souvent par note de service ou par le biais du communiqué mensuel « Edu-Gestion » qui comprend aussi des rappels sur le processus d'achats et fait référence aux politiques et directives administratives du conseil. Le service des finances transmet aux nouveaux gestionnaires les politiques qui les concernent le plus telle que la directive administrative d'achats, de réclamations des dépenses, l'utilisation des cartes de crédit et le remboursement des frais de déplacement et des formations sont offertes annuellement pour sensibiliser les intervenants. Une trousse de formation est remise à chaque nouvel employé qui comprend entre autres, les directives administratives pertinentes, des cahiers d'exercices et les notes de service récentes.

Le service des finances est responsable de la surveillance de la conformité aux politiques relevant du service. Des processus sont mis en place pour s'assurer que les politiques sont respectées. 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. Tous

les achats sont faits à partir des bons des commandes et nécessitent les divers processus d'approbation selon les directives administratives. La réception de service et de marchandises est électronique dans le logiciel SAP et un bon de réception est conservé. Un rapprochement est ensuite fait pour l'inspection avant que la facture soit payée.

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-01 -Remboursement des frais de cours (2009)
- ADM-08 -Frais de déplacement, de repas et d'accueil (2009)
- ADM-11 - Achats de matériel informatique (2009)
- ADM-15 - Achats de biens et de services (2009)
- ADM-18 - Carte de crédit (2009)
- ADM-19 - Dépenses admissibles à un remboursement pour les conseillères et conseillers scolaires (2009)

Participation à des consortiums d'achat

Le conseil fait partie de nombreux consortiums de style « Lead Board » pour ces produits et services ci-dessous dont les suivants :

- Appareils ménagers
- Approvisionnement et achat de vitre
- Balayage des cours d'écoles et stationnements
- Cartouches d'encre et de poudre « Toner »
- Cueillette de déchets recyclables
- Cueillette des ordures
- Déneigement
- Entretien de génératrices
- Entretien préventif des ascenseurs et appareils de levage pour handicapés

- Équipement audiovisuel
- Fournitures d'arts et de classe
- Fournitures de bureau
- Fournitures de bibliothèque
- Fournitures d'éducation physique
- Fournitures de premiers soins
- Fournitures et équipements de sciences
- Imprimantes et numériseurs
- Inspection en entretien des systèmes de protection contre les incendies et sécurité
- Lampes et ballasts
- Matériel éducatif et didactique
- Mobilier de bureau
- Mobilier de classe
- Ordinateurs et périphériques
- Papier d'art et cahier d'exercices
- Pellicule de film à laminer
- Photocopieurs
- Produits de conciergerie
- Produits laitiers
- Produits de papier fin
- Produits de quincaillerie et petits outils
- Surveillance, inspection et entretien des systèmes d'alarme
- Tonte de gazon

- Trousses scolaires pour les élèves
- Électricité, CSBSA Electricity Acquisition Program, through Coral Energy Canada Inc.
- Gaz naturel (OCEPG/Comsatec)
- Huile à chauffage, diésel (Petro Canada)
- Consortium de transport scolaire d'Ottawa (Ottawa/Renfrew)

Le conseil participe à des appels d'offres provinciales (OECM)

- Papier fin
- Fournitures de bureau:

Le conseil a plusieurs ententes et participe à plusieurs consortiums avec les conseils scolaires suivants :

- Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO)
- Ottawa Catholic School Board (OCSB)
- Ottawa-Carleton District School Board (OCDSB)
- Conseil scolaire de district catholique de l'Est de l'Ontario (CSDCEO)
- Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS)

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 ne réalise aucune analyse de réduction des coûts grâce à ces consortiums sauf les contrats d'achats de photocopieurs. On encourage le conseil à créer des rapports sur les gains des nouveaux consortiums qui devraient être présentés au Conseil.

Niveaux de pouvoir d'achat

La politique d'achat prévoit les limites/exigences suivantes en matière d'approvisionnement lorsqu'il n'y a pas de contrats en vigueur (régie par une entente contractuelle) :

- Achat de 1 \$ à 1 000 \$: La requérante ou le requérant se procure les biens et les services du fournisseur de son choix. La requérante ou le requérant peut se procurer directement des biens d'une valeur totalisant moins de 500 \$ par the

truchement de la carte de crédit ou des biens d'une valeur totalisant moins de 150 \$ par le truchement de la petite caisse. Les achats dont la valeur se situe entre 500 \$ et 1 000 \$ doivent être effectués par le truchement d'un bon de commande.

- Achat de 1 000 \$ à 10 000 \$: La requérante ou le requérant se procure les biens et les services en obtenant trois (3) demandes verbales de prix de fournisseurs. Dans ce cas, les réponses des fournisseurs doivent être inscrites au formulaire : « Demande de prix par téléphone ». Ce formulaire doit être conservé aux dossiers de l'unité administrative pour vérification éventuelle. Le contrat sera attribué au fournisseur qui offrira le prix le plus avantageux et qui respectera l'ensemble des conditions du marché. Dans le cas où les trois (3) fournisseurs n'existent pas sur la liste du CSDCCEO, la requérante ou le requérant devra documenter dans ses dossiers, les démarches entreprises pour identifier ces fournisseurs potentiels.
- Achat de 10 000 \$ à 50 000 \$: La requérante ou le requérant obtiendra un minimum de trois (3) prix écrits par le truchement d'une demande de prix par écrit, selon le processus établi à la partie « H – Processus de demande de prix par écrit ».
- Achat de plus de 50 000 \$: La requérante ou le requérant via le Service des achats lancera un appel d'offres public formel selon le processus établi à la partie F – « Processus de soumission ». La requérante ou le requérant devra obtenir l'autorisation de la trésorière ou du trésorier du CSDCCEO avant de publier l'appel d'offres.

Le responsable du service des achats veille au respect des exigences prévues par la directive administrative.

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 directive administrative 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 quatre-vingts cartes de crédit (cartes de crédit visa « Approvisionnement » et « Affaires »), pour les cadres et les directions d'école et de service.

Le contrôle de l'utilisation des cartes de crédit est maximal grâce au processus mis en place. Le processus suivant a été 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 formulaire « État de compte – Carte Visa Desjardins » de la carte utilisée, envoient l'état et les reçus originaux au superviseur qui le signe et le transmet au service des finances.
- Les commis aux comptes payables, revoient et analysent les relevés de compte Visa et font la comparaison entre l'état de compte de l'employé, les reçus inclus et le rapport de VISA envoyé au conseil.
- Tous les 3 mois, la gestionnaire de la comptabilité vérifie aléatoirement les types de dépenses effectuées en s'assurant du respect de la directive administrative des cartes de crédit.

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 crée un bon de commande électronique dans le système SAP en sélectionnant un fournisseur pré-autorisé. Cette demande est approuvée automatiquement si le bon de commande est en dessous de la limite autorisée (500 \$) par la personne qui l'a lancée. Si la demande est au-dessus, le système refuse la transaction et requiert une approbation du gestionnaire des achats dans SAP (2^e lancement de la commande dans SAP). Le bon de commande est ensuite envoyé automatiquement par télécopie au fournisseur qui traite la demande.

Les biens sont envoyés directement à l'école ou au siège social. À la réception de la marchandise ou des services, un double rapprochement automatique est effectué à l'aide du bordereau d'expédition et du bon de commande qui est entré dans le système SAP. Le fournisseur remet la facture à l'administration du conseil scolaire, qui la compare avec le bon de commande et avec la réception entrée dans le système SAP. Le service des finances n'émet pas de paiement jusqu'à ce que la réception de la marchandise ou du service ne soit enregistrée au système SAP, complétant ainsi un triple rapprochement.

Une fois le triple rapprochement complété, la facture est disponible pour paiement. La gestionnaire de la comptabilité lance les transferts de fonds électroniques qui sont envoyés aux fournisseurs.

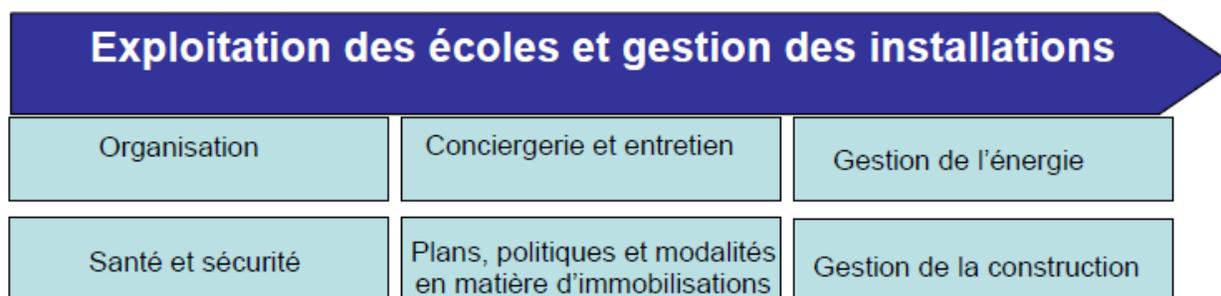
Utilisation du transfert électronique des fonds (TEF)

Le conseil scolaire utilise actuellement les TEF au maximum (environ à 85 %) pour traiter avec ses fournisseurs, alors que les autres paiements, principalement pour les transactions effectuées avec les villes, sont effectués par chèque. Tous les nouveaux fournisseurs qui s'ajoutent au fur et à mesure sont tenus 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 minimisation des risques. Le conseil prend l'initiative de continuer 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, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.

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



La gestion efficace et efficiente des installations du conseil, en particulier des écoles, est un facteur important qui contribue au rendement des élèves. Elle permet en effet de créer un milieu propice à l'apprentissage, mais aussi d'assurer un niveau de propreté et d'entretien qui respecte ou dépasse les normes, d'examiner les opportunités d'augmenter l'efficacité énergétique et de répondre aux besoins du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité. La direction utilise des méthodes efficaces et efficaces de conception et de construction des nouvelles installations.

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

| Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| perfectionnement professionnel continu tenant compte des nouvelles exigences réglementaires. | |

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des immobilisations, comme tous les autres services du conseil, est inclus dans la planification annuelle menée par le comité exécutif. Le plan stratégique du service des immobilisations est élaboré à partir d'une lettre mandataire provenant du bureau de la directrice de l'éducation qui informe la direction des priorités du conseil et de la direction stratégique que le service devrait entreprendre pour l'année. Ensuite le service établit son plan en capital et ses objectifs pour l'année basé sur les axes stratégiques du conseil.

Une analyse de l'organisation a été réalisé par un consultant externe retenu dans le but de définir les axes pour les services des écoles et pour organiser et prioriser les pistes d'amélioration. L'analyse est basée sur plusieurs entrevues avec les personnes ressources, comprend une comparaison avec le marché courant des coûts et ratios et a servi de base pour le plan annuel du service. Le plan comprend un plan en capital qui a été communiqué aux conseils des écoles et aux intervenants. Un rapport sommatif du plan est présenté lors des réunions des cadres et des conseillers et conseillères.

Le plan de service est évalué au niveau du service au mois de juin. Les gestionnaires du service des immobilisations se rencontrent régulièrement et évaluent le plan avec leur échéancier.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service relève du directeur du service des immobilisations, 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 des immobilisations compte une équipe de trente-deux personnes, le directeur du service, l'adjointe administrative, trois gestionnaires de projets en architectures, le gestionnaire de projet en mécanique et électricité, le gestionnaire d'entretien et construction, la planificatrice en immobilisations, quatre commis-secrétaires, trois surveillants de l'entretien, neuf personnel de métiers, deux secrétaires du centre éducatif, deux technologue en mécanique, deux agents, un technicien en bâtiment et un commis-courrier. L'organigramme détaillé du service est affiché sur l'internet. Pour faciliter la communication rapide et efficace avec le public, les numéros de téléphone pour rejoindre chaque service ou département est publié sur le site web du conseil.

Le conseil scolaire compte 89 concierges en chef, concierges et nettoyeurs affectés aux écoles du conseil. Le conseil compte aussi une banque de 12 concierges suppléants en cas de besoin de remplacement.

Les rôles et responsabilités associés à ces postes sont formellement documentés dans les descriptions de postes et sont clairement définis et la structure de communication est reflétée dans l'organigramme qui est mis à jour régulièrement. 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 directives administratives pour gérer ses installations et ses activités. Les directives administratives sous la responsabilité du service des immobilisations couvrent l'examen des installations scolaires, le choix d'une firme d'architectes, l'amélioration des écoles et des cours d'écoles, les aménagements alternatifs, l'utilisation de caméra de surveillance, l'utilisation communautaire et la location des installations scolaires.

Pour assurer le suivi des directives administratives, le service s'assure que le personnel a accès aux directives administratives via l'intranet et le site web du conseil. 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 par des surveillants de l'entretien de façon périodique pour la propreté, la santé et la sécurité et pour les besoins d'entretien. Des constats sont faits et la fréquence varie selon la qualité du travail effectué par les équipes de conciergerie en place.

5.2 Conciergerie et entretien

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien agissent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé pour les élèves;
- déterminer si le service possède la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer si les contrôles internes permettent de gérer efficacement les services et dépenses de conciergerie et d'entretien;

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

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

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

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

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

| Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| 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'entretien en matière de propreté et d'entretien standardisées sous forme de « Liste et fréquence de toutes les tâches d'entretien ménager » pour l'ensemble des écoles qui est disponible sur l'intranet et est accessible à toutes les écoles et tout le personnel d'entretien. Le guide est détaillé dans les lignes directrices. Les directions sont responsables de la supervision des concierges et la priorisation des tâches est basée sur les besoins des écoles.

Le service des ressources humaines (Santé et sécurité) et le service des immobilisations font annuellement des inspections de santé et sécurité.

Les demandes d'entretien sont envoyées au service par l'entremise du logiciel « School Dude » par la direction d'école, la secrétaire ou le concierge en chef selon de la nature de la plainte. Les surveillants d'entretien s'assurent qu'une bonne interaction existe avec les concierges et les directions d'école. Pour les plaintes du personnel, elles sont traitées par les directions d'école et le service des ressources humaines au besoin.

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 en matière de nettoyage. L'affectation du personnel de conciergerie est basée sur divers facteurs incluant la superficie des édifices, le nombre d'étages et de classes mobiles, l'âge du bâtiment et autres critères. Cette formule

permet d'optimiser une trentaine de postes fractionnés et de partager des concierges dans les écoles. Puisque dans la majorité des écoles secondaires, le travail de conciergerie est effectué par des sous-traitants, le conseil est tout simplement responsable de la qualité du travail.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

L'équipe de planification opérationnelle et le directeur du service des immobilisations travaillent ensemble à l'élaboration du plan annuel de réfection des écoles du conseil. Dans ce plan, il existe par exemple, un programme de remplacement des toitures est inclus et révisé annuellement après l'inspection des toits des écoles. La priorité du conseil est d'assurer que les projets d'entretien amélioreront les lieux d'apprentissage.

Le conseil élabore un plan annuel de réfection et d'entretien basé sur les informations que le service a accumulé lors de ses visites d'écoles à l'aide de la base de données du logiciel ReCAPP en plus des évaluations annuelles produites par des experts de la condition de certain élément de l'enveloppe de bâtiments. Le plan pluriannuel est flexible à cause des diverses urgences qui peuvent survenir au cours des cinq ans du plan. Le plan est révisé à tous les ans et le service ne publie qu'une année à la fois. Les problèmes urgents liés aux installations sont portés directement au directeur du service et au gestionnaire en construction et entretien. Ces processus assurent l'élaboration d'un plan d'entretien annuel qui priorise les besoins urgents et les besoins à plus long terme des installations du conseil.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le directeur du service accorde une grande importance au perfectionnement du personnel des services d'entretien. Le service des immobilisations organise un calendrier de formation annuel. Les concierges reçoivent au moins une journée complète de formation par année. Cependant les nouveaux concierges reçoivent davantage de formation et participent à un programme de parrainage. Le nouveau personnel reçoit aussi une trousse d'introduction qui inclut plusieurs documents tels que :

- Document d'embauche du concierge occasionnel
- Fiche de formation du concierge
- Divulgence des informations relatives au dossier de police (RH-14)
- Formulaire de déclaration d'infraction (RH-15)

La participation aux formations offertes par le service des immobilisations est obligatoire.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

La gestion des fournitures de conciergerie et la gestion des équipements d'entretien sont assurées par le planificateur d'entretien 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 selon le type et la durée de vie. Réparex, le fournisseur principal du conseil, complète une évaluation de tout équipement reçu pour fins de réparation ou entretien préventif et garde un plan de renouvellement.

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 service, a développé une liste des produits disponibles, leurs prix et leur efficacité.

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 les directions d'école identifient les besoins nouveaux survenus durant l'année et remplissent la demande grâce au logiciel « School Dude » qui informe le service de la demande 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 surveillant d'entretien. Le logiciel « School Dude » permet d'assurer que les bons de commande sont suivis quant à l'avancement des travaux. Ceci rend la gestion des bons de travail plus efficiente.

Le service fait partie du comité d'installation, entretien et planification (CIEP) qui tente de regrouper plusieurs conseils scolaires de langue française dans le but de partager les avantages et les coûts des projets advenant que ce soit une voie que les conseils aimeraient explorer.

Sur une base encore plus grande, le conseil fait aussi partie du sous-comité des immobilisations d'OASBO qui se nomme OMC. Ce comité offre les mêmes avantages que le CIEP, mais pour l'ensemble des conseils scolaires.

Les actes de vandalisme sont présents au conseil, surtout au niveau des écoles secondaires, mais ne représentent pas un coût important. Le Service des immobilisations comptabilise les coûts annuellement et met en place des mesures dissuasives ou correctives, telles que l'installation de caméras.

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 surveillant d'entretien vont

assurer un suivi auprès de l'équipe de conciergerie. Le service peut aussi assurer la présence des concierges en suivant les entrées et les sorties des écoles avec l'aide de l'enregistrement des cartes magnétiques ou du système d'alarme.

Il existe plusieurs postes qui sont jumelés entre différentes écoles. Le conseil s'assure que chaque poste fractionné est jumelé à une feuille de temps séparée. Le conseil remplit les besoins d'obligation d'adaptation (travaux modifiés) et tente de réduire les cas d'accident et d'améliorer les conditions de travail du personnel en achetant de l'équipement ergonomique. Le conseil a aussi sous-traité le service de conciergerie dans la majorité des écoles secondaire, ce qui permet au conseil de réaliser des économies dans les coûts associés aux emplois du conseil.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

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

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

| Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan. | Non |
| Un système complet est en place pour faire un suivi de la consommation et des dépenses budgétaires et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies. | Oui |
| La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée. | Oui |
| 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

Le service des immobilisations ne possède pas de plan écrit de gestion de l'énergie. Par contre, le conseil a établi des cibles telles que la réduction de 5 % de la consommation énergétique sur l'ensemble de ses écoles et une réduction du gaz à effet de serre de 480 tonnes sur 10 ans. En plus, lors des projets d'entretien ou de réfection, l'accent est mis sur le remplacement des composantes vieillissantes des infrastructures (lumières plus efficaces, remplacement des chaudières et systèmes de ventilation plus efficaces, etc.) 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 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 dans cette initiative. Le conseil est présentement en voie d'établir un programme pour la réduction de la demande électrique (DDR3) et prévoit faire participer les écoles secondaires prochainement.

Selon la politique d'achats du conseil scolaire, il est préférable d'acquérir des produits sans danger pour l'environnement, donc le conseil achète souvent des produits favorisant l'économie d'énergie comme 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).

De façon générale, le conseil ne partage pas ses initiatives avec ses écoles et les autres conseils. Cependant, le conseil les met de l'avant lors des réunions du CIEP et OASBO.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil reconnaît le besoin d'avoir des systèmes efficaces en matière de conservation d'énergie. Le conseil a en place un rapport sur la consommation des installations de tous les établissements, notamment la consommation d'électricité, de gaz naturel 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. Par contre le rapport n'est pas partagé avec les membres du Conseil et est seulement diffusé à l'intérieure du service des immobilisations.

Le conseil a aussi mis en place un système de contrôle centralisé et informatisé qui permet de surveiller à distance la régularisation et la conservation de l'énergie dans la majorité des édifices du conseil. Ce système de contrôle permet de régulariser la température dans les salles de classe individuellement, l'éclairage extérieur et aussi parfois de contrôler les lumières dans les écoles. Le système permet d'assurer la régularisation de la conservation de l'énergie lors des congés fériés ou des vacances.

Le conseil scolaire dispose d'une fonction de facturation consolidée pour ses écoles. Malgré la diversité géographique du conseil scolaire et que les écoles font affaire avec différentes entreprises de services publics selon l'endroit où elles se trouvent, le conseil a réussi à consolider certaines factures telles que l'électricité et le gaz naturel. Par contre, il n'est pas possible de consolider toute la facturation des services publics de tous les établissements. Toutefois, on incite la direction du service des immobilisations à continuer à explorer des occasions de consolider la facturation des services publics pour réduire le travail administratif.

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation.
- Le conseil scolaire devrait s'assurer de continuer la mise en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au comité exécutif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.
- Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner les pratiques d'achats dans le but de s'assurer qu'ils appuient les objectifs de conservation de l'énergie de chaque école.

- Le conseil devrait envisager de transmettre aux écoles et aux autres conseils via note de services ou rapport publiée sur le site web, leurs bonnes initiatives de conservation 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 la direction du service des ressources humaines. Le conseil scolaire dispose d'une directive administrative concernant la santé et la sécurité qui a été mise à jour en 2009. Le conseil a aussi plusieurs directives administratives sur les mesures d'urgence et la sécurité au travail. Le Conseil est chargé de mettre sur pied et de maintenir en place 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 immobilisations, deux directions d'école, deux représentants de chacun des syndicats et la directrice adjointe du service des ressources humaines.

Le CMSST a adopté des plans et des stratégies de santé et sécurité dans les écoles. Par exemple, le CMSST a élaboré un cartable sur les mesures d'urgence qui doit rester visible aux yeux du public et des occupants, une fiche d'instruction et un plan de sécurité dans le cas d'un incendie. Ces plans sont revus selon le besoin. Le plan d'urgence est mis à jour tous les ans par les écoles.

Le service des ressources humaines – secteur santé et sécurité au travail offre plusieurs ateliers de formation au courant de l'année comme les premiers soins, la réanimation cardiorespiratoire (RCR), l'anaphylaxie et sur le système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail. 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. Un rapport est transmis au conseil sur les données de la participation aux formations offertes. Le conseil s'assure que la qualité de l'eau et de l'air soient respectées pour les élèves. Le service des immobilisations 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.

Le gestionnaire de la santé et sécurité est responsable de la gestion de la sécurité dans les écoles et d'élaborer les directives administratives, les procédures, les normes et les modes de fonctionnement. Un rapport annuel est présenté au conseil par le service des ressources humaines. Le rapport contient des détails sur les constats d'accident et un compte rendu des réunions du comité.

Lors d'une urgence, le conseil a un protocole de communication précis pour s'assurer de la diffusion d'information à la communauté ou aux parents des situations qui peuvent survenir.

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. | Non |

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le conseil scolaire a mis en place un plan de planification des immobilisations sur 10 ans. Le plan comprend des volets sur la réfection, les nouvelles constructions et l'accessibilité. Les cadres du service se rencontrent trois fois par année pour discuter et réviser le plan. À partir de ce plan, le conseil prépare un plan à court-terme avec des prévisions pour les cinq années à venir et le révisé annuellement. Le plan des immobilisations contient la liste des projets priorisés par école pour les cinq années à venir. Le plan des immobilisations quinquennal est revu et approuvé par le Conseil tous les ans. Le service utilise des sources de données telles que les rapports de Statistique Canada, 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. On produit un rapport annuel sur l'accessibilité. Le conseil s'assure que les modifications et les nouvelles installations sont accessibles et répondent aux besoins des étudiants.

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 grâce au logiciel « School Dude ».

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 sont des solutions temporaires.

Le conseil scolaire dispose d'une politique qui décrit le processus d'examen des installations destinées aux élèves. Annuellement, le conseil scolaire fait un examen complet des installations destinées aux élèves pour déterminer les besoins de réfection pour l'année suivante. 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 en utilisant le système d'inventaire des installations scolaires du ministère. L'agent de planification est en charge du suivi et de la mise à jour des données entrées dans le système d'inventaire des installations scolaires du ministère pour le premier janvier de chaque année. 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.

Le service suit un processus pour entrer les données nécessaires dans la base de données du logiciel ReCAPP. Par contre le processus n'est pas complet et ReCAPP n'est pas à jour. L'information est entrée dans ReCAPP sur une base annuelle et chaque projet est scindé 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 parc immobilier du conseil. Les gestionnaires 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 croissantes 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 les services du conseil dans les régions rurales et éloignées.

Recommandations

- Le service des immobilisations devrait entreprendre un processus pour s'assurer de la mise à jour complète de RECAP et ce afin de détenir en tout temps une image précise de l'état et de la capacité des installations du conseil scolaire.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

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

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil a entrepris vingt projets de construction ou de rénovations majeures depuis sa création et a donc une bonne expérience de construction. Le conseil réutilise le plus souvent possible les modèles des écoles antérieurs là où c'est possible selon la superficie et la configuration du terrain disponible. Toute construction de nouvelles écoles suit un processus compétitifs d'appel d'offres. Le conseil se dote également d'un processus de pré-qualification des firmes d'architectes, de professionnels et des entrepreneurs en construction. L'évaluation des travaux entrepris permet au conseil de réviser cette liste de firmes pré-qualifiées.

Dès qu'une école a été approuvée par le conseil, ce dernier embauche un architecte et des consultants pour aider à l'étude du terrain qui sera acheté et des études sont menées pour estimer les coûts du projet de construction. Le service garde un rapport du processus de construction d'un bâtiment qui comprend les estimations budgétaires, les fonds disponibles et les résultats des soumissions reçues. Grâce à ces précautions, le conseil s'assure que les écoles construites l'ont été dans les délais et les coûts prévus. Pour toutes les constructions du conseil, le service ajoute une marge de 3 % du budget pour incorporer le risque de coûts supplémentaires et de 7 % à 10 % pour les projets de rénovations.

Tout au long de la construction, de la recherche du terrain à l'inauguration et au choix du 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 des mises à jour de chaque construction avec des détails sur le progrès du projet.

Le conseil compare les coûts de constructions avec les 11 autres conseils de langue française et les conseils adjacents de sa région. 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 assurer que le conseil reçoit les subventions nécessaires du ministère au niveau de coûts reliés aux achats de terrains.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Le conseil a des processus détaillés pour surveiller le budget de ses projets de construction. Les gestionnaires de projets et l'architecte embauché par le conseil suivent les coûts et le plan de contingence. Les gestionnaires présentent à la direction des rapports mensuels détaillés sur les coûts du projet en comparant les écarts au budget, l'avancement du projet et la facturation mensuelle. Le rapport indique aussi si le projet risque de dépasser le plan de contingence. Si c'est le cas, le directeur exécutif est avisé et des mesures sont mises en place pour assurer que suffisamment de fonds sont disponibles pour la compléter le projet.

Dans le but d'assurer un bon contrôle sur le budget des projets, le service des immobilisations s'assure que la documentation pour chaque projet est très claire. Les gestionnaires et le directeur du Service des immobilisations se rencontrent 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 service des immobilisations garde un tableau sommaire pour chaque projet d'immobilisation qui est mis à jour par le gestionnaire dans le but de gérer les dépenses et le budget du projet. 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. À la fin de chaque projet, une comparaison est complétée à l'interne entre les projets terminés dans le but de retirer des méthodologies pour gérer les coûts de construction, informer l'architecte et déterminer les meilleures pratiques pour les projets à venir.

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. Dans le cas où il n'y a pas de fournisseur sur la liste des pré-qualifiés, le conseil suit sa politique d'achat qui détermine les mesures à entreprendre quant aux appels d'offres 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'offres, 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 en tout temps.

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. |
| 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 des conclusions et, le cas échéant, des recommandations pour améliorer la situation. |
| Examiner le rapport provisoire (ministère) | Le ministère examine le rapport provisoire et fait part de ses observations à l'équipe d'examen. |
| Examiner le rapport provisoire (conseil) | L'équipe d'examen rencontre les cadres supérieurs du conseil scolaire pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires. |
| Préparer le rapport final | L'équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport. |
| Accepter et approuver le rapport final | Le rapport final est communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication. |
| Communiquer le rapport final | Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire. |

Phase: Suivi

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

L'équipe d'examen opérationnel

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

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

Limites de l'examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel du conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario. 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 devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé pour tous les cadres du conseil 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 |
|----|--|
| 2. | Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif du personnel et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés. |
| 3. | La direction devrait envisager présenter au comité exécutif des rapports sur l'efficacité des méthodes et programme de gestion de l'assiduité. |
| 4. | 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. |
| 5. | La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages auprès du personnel, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes. |

Gestion financière

| N° | Recommandations |
|----|---|
| 6. | 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. |
| 7. | La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification suivant les recommandations du ministère et recruter des membres externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification. |

| N° | Recommandations |
|----|--|
| 8. | 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. |
| 9. | 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 |
|-----|---|
| 10. | Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation. |
| 11. | Le conseil scolaire devrait s'assurer de continuer la mise en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer des rapports périodiques à cet égard aux écoles, au comité exécutif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires. |
| 12. | Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner les pratiques d'achats dans le but de s'assurer qu'ils appuient les objectifs de conservation de l'énergie de chaque école. |
| 13. | Le conseil devrait envisager de transmettre aux écoles et aux autres conseils via note de services ou rapport publiée sur le site web, leurs bonnes initiatives de conservation d'énergie. |
| 14. | Le service des immobilisations devrait entreprendre un processus pour s'assurer de la mise à jour complète de RECAPP et ce afin de détenir en tout temps une image précise de l'état et de la capacité des installations du conseil scolaire. |