Ministère de l'Éducation

Rapport d'examen opérationnel Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board

Septembre 2010

Table des matières

Résumé **1**

Introduction 1

Gestion et administration du conseil scolaire 1

Recommandation : 2

Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles 2

Recommandations : 4

Gestion financière 5

Recommandations : 6

Exploitation des écoles et gestion des installations 7

Recommandations : 8

1. Contexte et aperçu **9**

1.1 Profil et structure du conseil scolaire 9

1.2 Principales priorités du conseil scolaire 9

1.3 Rendement des élèves 10

1.4 Sommaire financier 11

1.5 Principales statistiques du Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board 13

2. Gestion et administration du conseil scolaire - Conclusions et recommandations **16**

Établissement d'un modèle de gestion efficace 18

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 21

Religion : 21

Études : 21

Gestion : 21

Processus décisionnel 23

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 23

Relève et développement du talent 24

Participation des intervenants 25

Recommandation : 26

3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles - Conclusions et recommandations **27**

3.1 Organisation des ressources humaines 27
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 28
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 29
Surveillance et communication des politiques 30
Recommandation : 30
3.2 Gestion des ressources humaines 31
Recrutement et embauche du personnel 33
Relations de travail 34
Processus d'évaluation du rendement des employés 35
Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité 37
Gestion des ressources humaines et données sur la paie 38
Gérer les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire 38
Surveiller la satisfaction du personnel 39
Recommandations : 40
3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel 40
Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel 42
Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel .. 43
4. Gestion financière - Conclusions et recommandations 45
4.1 Organisation des finances 45
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 46
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 47
Surveillance et communication des politiques 48
4.2 Planification et élaboration du budget 48
Processus d'élaboration du budget annuel 49
Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire 51
4.3 Information et analyse financières 52
Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière 54
Rapports financiers intermédiaires et annuel 54
Vérification 55
Recommandations : 56
4.4 Gestion de la trésorerie 56
Gestion de l'encaisse et des investissements 57

4.5 Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions 58
Gestion des fonds dans les écoles 59
Gestion des recettes non tirées de subventions 60
4.6 Approvisionnement 61
Politiques et modalités 63
Participation à des initiatives d'achats groupés 64
Niveaux de pouvoir d'achat 64
Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles 65
Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement 65
Utilisation du transfert électronique de fonds 66
Recommandations : 66
5. Exploitation des écoles et gestion des installations - Conclusions et recommandations 68
5.1 Organisation des opérations et des installations 68
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 70
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 70
Surveillance et communication des politiques 71
5.2 Conciergerie et entretien 72
Modèle de dotation / d'affectation du conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien 73
Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel 74
Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité 76
La normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien 76
Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets 76
Recommandation : 77
5.3 Gestion de l'énergie 77
Plan de gestion de l'énergie 78
Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie 79
Recommandations : 80
5.4 Santé et sécurité 80
Gestion de la santé et de la sécurité 81
5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations 82

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations 83
Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations 84
Recommandation : 85
5.6 Gestion de la construction 85
Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations 86
Surveillance et présentation de la progression des projets de construction 87
Tenue à jour de la liste approuvée de prestateurs de services professionnels 87
Annexes 89
Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel 89
Objectifs de l'Examen opérationnel 89
Portée de l'Examen opérationnel 89
Méthodologie de l'Examen opérationnel 90
L'Équipe d'examen opérationnel 93
Limites de l'Examen 94
Annexe B : Résumé des recommandations 95

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board (le conseil scolaire) 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 22 mars 2010, a duré trois jours.

Introduction

Le ministère prévoit effectuer des examens opérationnels dans les 72 conseils scolaires de district de la province. 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 pratiques exemplaires et en communiquant ces dernières. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

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

L'Équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté de nombreuses pratiques exemplaires. Entre autres points forts cernés au sein du conseil scolaire, mentionnons son leadership en matière de planification de la mise à jour des politiques, de vérification des régimes d'avantages sociaux et de planification des projets d'immobilisations et de réfection. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

Le conseil a adopté bon nombre des principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire, à savoir :

- Un modèle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillers et conseillères scolaires et la direction de l'éducation, et permet de maintenir des relations de travail efficaces.

- L'élaboration d'un plan stratégique pour 2009-2012.

- L'élaboration d'un plan opérationnel annuel. Le plan comprend des cibles d'amélioration et vise des aspects comme les ressources humaines, les services financiers et les installations. La direction présente un rapport sur les progrès réalisés par rapport au plan.

- Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale ont établi les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et aux normes en matière de performance opérationnelle.

- L'élaboration d'un plan formel de mobilisation des intervenants et de communication qui encourage la participation active et régulière des principaux acteurs internes et externes.

Le conseil scolaire a adopté certains éléments d'un processus de planification de la relève et de développement du talent pour accroître et renforcer les capacités de leadership chez de nombreux membres du personnel, particulièrement chez le personnel enseignant. On trouve parmi ces éléments des projets liés à l'objectif d'épanouissement et de perfectionnement des employées et employés qui fait partie du pilier de gestion du plan stratégique. Le programme toutefois, ne s'applique pas à tous les groupes d'employés.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait élargir le processus en place servant à planifier la relève et élaborer un plan officiel visant notamment les principaux postes de gestion des fonctions non scolaires.

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

Dans l'ensemble, le service des RH du conseil scolaire a une bonne efficacité opérationnelle. Ce service a mis en œuvre bon nombre des principales pratiques suivantes :

- La direction des RH veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des RH et dispose de processus pour assurer un suivi quant au respect des politiques.

- Le service des RH entretient des relations de travail efficaces, assorties de politiques et modalités visant à réduire au minimum le nombre des griefs.
- La gestion des ressources humaines et les données sur la paie font l'objet d'un contrôle, d'un suivi et d'une révision adéquats.
- Le service des finances effectue régulièrement des vérifications indépendantes auprès de la compagnie d'assurance du conseil scolaire.
- Les plans et processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel sont maintenus et correspondent aux exigences du ministère et du conseil scolaire.

Les objectifs et priorités du service ne sont pas consignés dans un plan opérationnel annuel. Les priorités du service font l'objet d'un suivi au moyen d'un calendrier mensuel dans lequel sont décrites les responsabilités et exigences pour chaque tâche. Le service devrait élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire plus facilement le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

Bien que le processus annuel de recrutement du conseil scolaire soit de nature stratégique (il cible notamment certains collèges de formation des enseignants et certaines universités en particulier pour le choix de son personnel enseignant), il devrait élaborer une politique officielle à cet égard pour officialiser le processus. Cette politique tiendrait compte des objectifs organisationnels et des sources privilégiées de recrutement. Une politique officielle de recrutement permettrait aussi de veiller à ce que le conseil scolaire atteigne ses objectifs de recrutement et de conservation du personnel et s'appliquerait tant au personnel scolaire que non scolaire.

Bien que le conseil scolaire ait élaboré un programme d'évaluation du rendement pour le personnel enseignant, il n'a pas créé de politiques propres au personnel non enseignant. Le service devrait élaborer un programme de formation pour les gestionnaires occupant des fonctions administratives qui sont chargés d'évaluer le rendement du personnel. Ce programme pourrait aussi faciliter l'élaboration de leur plan d'apprentissage respectif. Le service est également invité à élaborer des lignes directrices officielles d'évaluation du rendement et des processus connexes (y compris les plans annuels d'apprentissage) et à les communiquer au personnel non enseignant.

Le conseil scolaire devrait continuer d'élargir ses initiatives de gestion de l'assiduité pour mettre à profit les progrès réalisés dans ce domaine, y compris le programme de gestion des limitations fonctionnelles. Plus précisément, le conseil scolaire devrait documenter officiellement les processus et procédures de gestion de l'assiduité afin d'offrir à la direction et aux groupes d'employés une approche uniforme et structurée

pour améliorer l'assiduité. La mise en place d'un programme plus officiel de gestion de l'assiduité permettrait au service des RH de présenter périodiquement à la haute direction et au conseil scolaire des rapports sur l'efficacité des méthodes de gestion de l'assiduité.

Le conseil scolaire ne réalise pas de sondages confidentiels sur la satisfaction du personnel ni d'entrevues de fin d'emploi officielles. Même si le conseil scolaire se situe dans une petite communauté et que son taux de roulement est réduit, ces pratiques permettraient à la direction de recueillir des données de grande valeur, tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques touchant aux relations futures avec les employées et employés. Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en œuvre les deux pratiques.

Recommandations :

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

- La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.

- La direction devrait envisager d'étendre son système d'évaluation du rendement au personnel non enseignant.

- Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus en bonne et due forme régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel non enseignant.

- Le conseil scolaire devrait adopter les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.

- La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité chez tous les groupes d'employés.

- La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité une fois celui-ci en place.

- La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Cette mesure permettrait d'améliorer la communication avec le personnel et d'obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.

- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

Gestion financière

Le service accumule plusieurs réussites grâce à l'application des principales pratiques suivantes :

- Les objectifs et priorités du service sont consignés dans un plan annuel comportant des objectifs, des échéances et des responsabilités définies.

- Le service offre une formation continue sur les politiques financières, qui est appuyée par un suivi du respect de ces politiques.

- Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, notamment les membres du personnel, la direction, les conseillères et conseillers scolaires et la communauté.

- Les dépenses de dotation en personnel sont comparées à celles de conseils scolaires semblables pour une utilisation efficace des ressources.

- Des mesures de contrôle adéquates sont en place pour encadrer la gestion des fonds dans les écoles.

- Des mesures de contrôle adéquates sont mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et assurer un compte rendu approprié des recettes et des dépenses.

- Les politiques et modalités d'approvisionnement sont périodiquement examinées et clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat. Le personnel veille au respect des politiques d'achat.

Le conseil scolaire ne dispose pas de fonction de vérification interne. Une fonction de vérification interne garantit que les processus internes de gestion financière établis par la direction sont efficaces et respectent les politiques et procédures. L'établissement d'un mandat pour la fonction de vérification interne aiderait l'équipe d'administration

principale et les conseillères et conseillers scolaires à remplir leurs rôles en matière de gestion et de responsabilité. Une fois cette fonction établie, la direction devrait aller de l'avant, soit documenter clairement tous les plans et processus de vérification et donner suite aux recommandations.

La vérification incombe actuellement au comité des finances du conseil scolaire. Ce comité ne compte aucun membre externe. Le conseil scolaire est invité à former un comité de vérification autonome comprenant des membres externes.

Le conseil scolaire ne s'est pas encore doté d'un programme de cartes de crédit pour petits achats. Par contre, il a annoncé son intention d'évaluer les avantages potentiels d'un tel programme et d'instaurer sous peu un projet pilote. À l'heure actuelle, le conseil scolaire utilise des bons de commande pour les comptes de fournisseurs locaux et pour les achats sur carte de crédit réalisés par certains membres du personnel. Le conseil scolaire devrait analyser les dépenses de faible valeur pour discerner s'il est possible de contrebalancer les coûts liés à l'adoption des cartes de crédit pour petits achats par la réduction du fardeau administratif et des coûts associés au traitement d'un nombre élevé d'achats de faible valeur.

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

Recommandations :

- La direction devrait établir une fonction de vérification interne en tenant compte des nouvelles directives du Ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.

- Au moment d'instaurer la fonction de vérification interne, le conseil scolaire devrait s'assurer que tous les plans de vérification interne sont clairement établis, que la direction fait le suivi des recommandations et qu'elle prend des mesures à ce propos.

- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes, conformément à la nouvelle directive du ministère.

- Le personnel du service des finances devrait instaurer l'utilisation de la carte de crédit pour petits achats. Celle-ci peut réduire le nombre de factures des fournisseurs qu'il faut traiter et se révéler plus efficace pour les achats locaux. Des procédures de contrôle appropriées devraient être mises en place pour encadrer une utilisation plus étendue de la carte de crédit pour petits achats.

- La direction devrait continuer d'examiner les possibilités entourant l'utilisation du transfert électronique de fonds (TEF) afin de maximiser l'efficacité du service des finances.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service de gestion des installations a adopté plusieurs des principales pratiques suivantes dans l'exécution de ses activités de conciergerie et d'entretien :

- L'élaboration d'un plan d'entretien annuel.
- La normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien.
- Un système automatisé d'ordres de travail qui est évalué par l'administration principale.
- L'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance d'un plan de santé et de sécurité au travail.
- La surveillance continue et la tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations, y compris à l'aide du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et de la méthodologie du système RECAPP.
- Des pratiques économiques dans la conception et l'utilisation des installations, le contrôle de la gestion des projets, l'établissement et la mise à jour de listes d'entrepreneurs et de fournisseurs de services.

Le service ne s'est pas encore doté de normes de nettoyage approuvées. Le conseil scolaire devrait adopter des normes de nettoyage permettant d'assurer le même état de propreté dans l'ensemble de ses établissements. Des normes de nettoyage comportant des paramètres mesurables permettront aussi au conseil scolaire de surveiller et de gérer la propreté des lieux et de présenter les résultats à cet égard.

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'un plan de gestion de l'énergie et il ne s'est pas fixé d'objectifs à cet égard. Par contre, il recherche constamment des moyens d'économiser et appuie les programmes environnementaux dans ses écoles. Le conseil scolaire devrait combiner ses diverses initiatives en la matière dans un plan global de gestion de l'énergie. Une fois le plan mis en place, le conseil scolaire devrait communiquer ses initiatives de gestion de l'énergie à toutes les écoles et aux autres conseils scolaires.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire ne produit pas de rapports sur les économies d'énergie, mais il prévoit le faire à l'avenir. Il devrait concevoir un plan pour la

production de rapports afin de garantir une utilisation efficace de l’énergie et d’atteindre ses objectifs en matière de conservation.

La facturation des fournisseurs de chaque service public n’est pas encore consolidée, et le conseil scolaire reçoit de nombreuses factures distinctes. La direction devrait demander aux entreprises de services publics d’envoyer des factures électroniques consolidées.

Le conseil scolaire ne dispose pas d’un programme d’immobilisations annuel approuvé comprenant le plan de financement connexe. Les outils du ministère servent pour le moment à orienter la planification des immobilisations.

Recommandations :

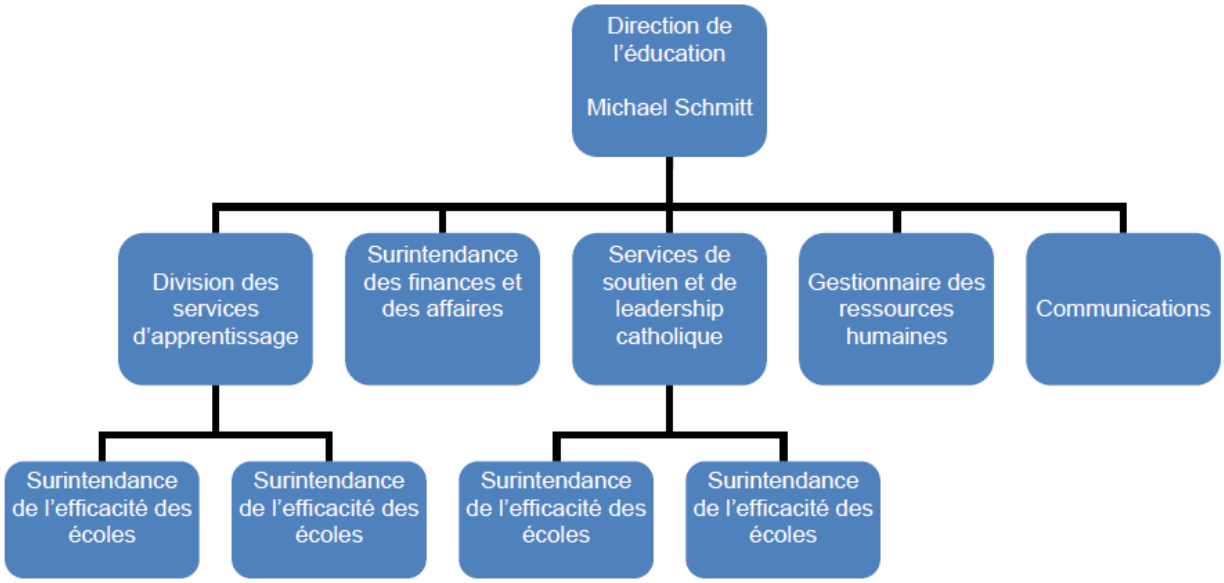
- Le conseil scolaire devrait établir des normes de propreté dans l’ensemble de ses écoles afin d’assurer l’uniformité du niveau de service et de surveillance.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l’énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.
- Lorsqu’un programme de gestion de l’énergie sera instauré dans tout le système, le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d’autres conseils scolaires les bonnes techniques de conservation qu’il applique.
- Une fois le plan de conservation de l’énergie mis au point, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies réalisées par rapport au plan.
- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d’envoyer des factures électroniques consolidées. Cette mesure lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement sa consommation d’énergie.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un programme d’immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

L'Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board vise un objectif précis : la réussite de chaque élève. Les parents, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, l'administration et les conseillères et conseillers ont un but en commun, celui de soutenir les élèves, de les mettre au défi, de les encourager à s'accomplir. Offrant l'éducation publique à un peu plus de 11 100 élèves, il a instauré une vaste gamme de programmes dans ses 41 écoles. L'Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board est actuellement confronté à une baisse des effectifs.

L'équipe d'administration principale du conseil scolaire est constituée du directeur de l'éducation, de cinq surintendantes et surintendants, et d'une gestionnaire des ressources humaines :



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le conseil scolaire a adopté les trois piliers suivants comme fondements de son plan stratégique : religion, études et gestion. Pour renforcer ces piliers, le conseil scolaire a fixé les objectifs suivants :

1. Présenter aux élèves un exemple concret de vie conforme aux principes catholiques et jouer un rôle de catalyseur dans leur formation chrétienne.

2. Offrir à l'enfant un environnement novateur, à haute teneur pédagogique et ouvertement chrétien et catholique, afin de l'encourager à s'engager envers le Christ.

3. Favoriser l'épanouissement d'une communauté chrétienne englobant les enfants, les parents, les prêtres et l'école en un milieu de vie plein de vitalité qui intègre les enseignements du Christ.

4. Instaurer une philosophie et une méthodologie éducatives en harmonie avec le double mandat confié par le ministère de l'Éducation et l'Église catholique romaine.

5. Renforcer l'intégrité du système scolaire dans son ensemble tout en reconnaissant les besoins particuliers des communautés scolaires locales, conformément au principe de la fonction subsidiaire.

6. Développer chez tous les élèves les caractéristiques et capacités suivantes :

    - une profonde relation personnelle avec Jésus, laquelle se manifeste dans leur vie
    - une spiritualité en conformité avec l'enseignement de l'Église catholique
    - l'estime de soi et la stabilité
    - le potentiel sur le plan physique
    - la formation de base nécessaire pour permettre à chacun de contribuer à sa façon au bien commun et à des relations justes et paisibles entre tous
    - une conscience sociale et un devoir d'aider les autres avec un respect prenant sa source dans le sentiment de la dignité inhérente à chaque personne et de la solidarité avec les pauvres et les marginalisés
    - le devoir de prendre soin de toutes les créatures de Dieu

7. S'assurer que les qualifications et le perfectionnement professionnel des enseignantes et enseignants correspondent aux objectifs et aux pratiques du programme d'enseignement du Conseil scolaire et les favorisent, et que les membres du personnel ont constamment l'occasion de développer leur foi.

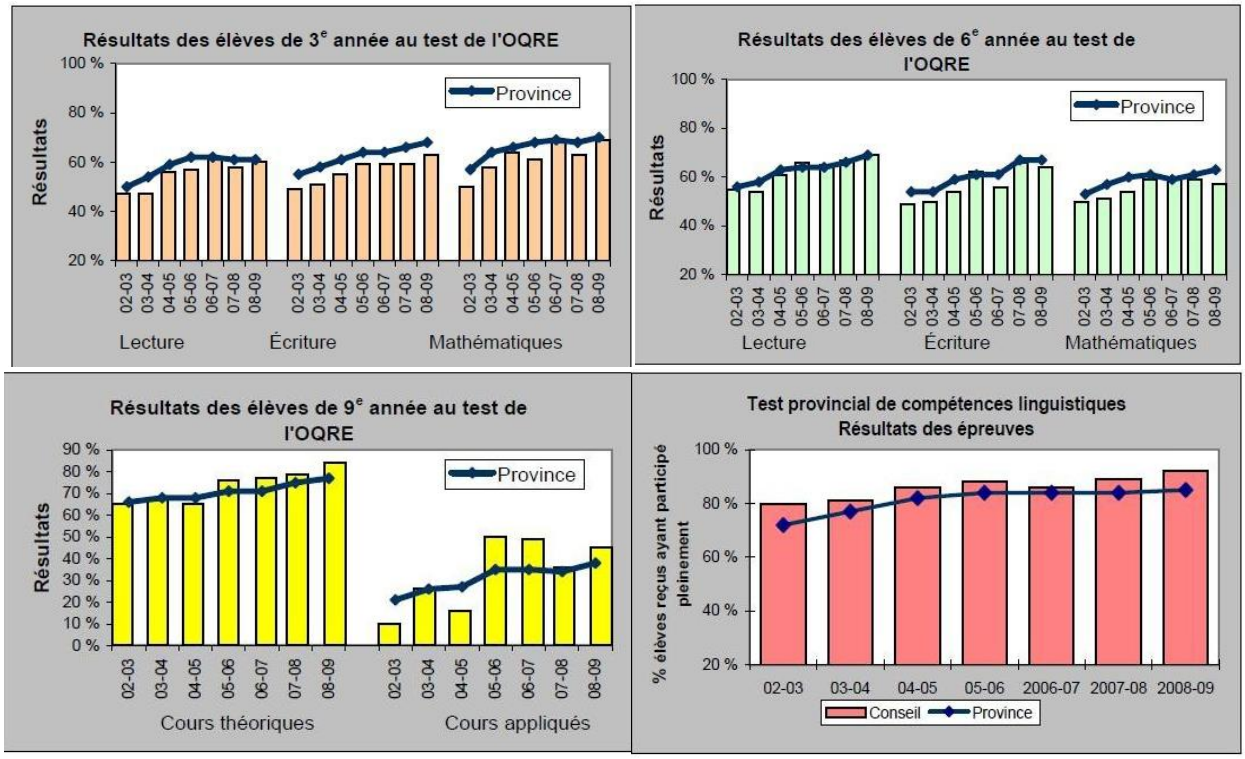
8. Promouvoir des pratiques de gestion qui appuient tous les objectifs susmentionnés en conformité avec l'enseignement de l'Église et permettent d'en témoigner.

1.3 Rendement des élèves

Les résultats du conseil scolaire aux tests de l'OQRE démontrent que les notes des élèves de 3e année en lecture et en mathématiques sont inférieures ou égales à la

moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 3e année en écriture demeurent sous la moyenne provinciale. Les résultats aux tests de l'OQRE des élèves de la 6e année dans les trois domaines, lecture, écriture et mathématiques suivent les mêmes tendances et sont inférieurs ou égaux à la moyenne provinciale.

Au secondaire, les résultats des élèves de 9e année aux tests de l'OQRE depuis 2005-2006 se situent tous au-dessus de la moyenne provinciale alors qu'ils étaient inférieurs ou égaux à la moyenne provinciale de 2002 à 2005. Les résultats des élèves de 10e année au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) sont au-dessus de la moyenne provinciale. Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE et au TPCL au cours des sept dernières années.



1.4 Sommaire financier

Au cours des deux dernières années, le conseil scolaire a présenté au ministère un budget équilibré.

Le conseil scolaire surveille activement sa capacité à respecter ses engagements en matière d'immobilisations. Il a terminé son modèle d'analyse financière des immobilisations, qui démontre que la dette existante d'immobilisations est entièrement financée. La direction poursuivra sa collaboration avec le personnel du ministère dans le cadre de ses prochains projets d'immobilisations.

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

Summary Financial Data (Revenus)

Revenus	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Subventions générales	96,407,924 $	102,738,025 $	104,726,858 $
Impôt local	20,984,529 $	20,526,774 $	20,719,381 $
Revenus du conseil scolaire	3,729,536 $	2,678,546 $	1,562,086 $
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	2,312,319 $	1,941,582 $	5,408,142 $
Total des revenus	**123,434,308 $**	**127,884,927 $**	**132,416,467 $**

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Dépenses de fonctionnement	118,262,115 $	122,534,601 $	131,419,210 $
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	3,436,270 $	3,943,937 $	3,549,508 $
Virement à/de la réserve	1,735,923 $	1,406,378 $	-2,552,249 $
Total des dépenses	**123,434,308 $**	**127,884,916 $**	**132,416,469 $**
Excédent (déficit)	**0 $**	**11 $**	**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
Réserve pour les fonds de caisse	478,471 $	478,471 $	0 $
CSPAAT	819,100 $	1,000,000 $	1,012,000 $
Réserve pour les fonds de caisse - technologie	400,000 $	600,000 $	600,000 $
Budgets des écoles	1,087,730 $	1,626,701 $	1,502,435 $
Réserve pour les fonds de caisse - baisse des effectifs	1,453,166 $	1,949,513 $	0 $

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	11,843,055 $	12,570,483 $	12,437,884 $
Total des fonds de réserve	**16,081,522 $**	**18,225,168 $**	**15,552,319 $**
Installations destinées aux élèves	0 $	0 $	283,445 $
Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	39,141 $	39,611 $	40,086 $
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	346,037 $	207,313 $	208,557 $
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	509,977 $	644,854 $	626,390 $
Efficacité énergétique - Opérations	$0	$205,477	$0
Efficacité énergétique - Immobilisations	$0	$302,883	$302,883
Total des revenus reportés	**895,155 $**	**1,400,138 $**	**1,461,361 $**
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	**16,976,677 $**	**19,625,306 $**	**17,013,680 $**

1.5 Principales statistiques du Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire. Les effectifs suivent une tendance à la baisse depuis 2002-2003.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-03	Prévisions révisées 2009-10
EQM de l'école de jour – élémentaire	8,411	6,893
EQM de l'école de jour – secondaire	4,145	4,240
Effectif total de l'école de jour	**12,556**	**11,132**

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif de l'école de jour	2003-04	2009-10
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	40%	92%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	65%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25.71	24.66
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	33%	100%
Pourc. de classes à années multiples	52%	64%

Personnel

Effectif de l'école de jour	2003-04	2009-10
Enseignantes et enseignants	740	720
Aides-enseignantes et aides-enseignants	137	225
Autres personnes-ressources pour les élèves	62	112
Personnel administratif de l'école	51	47
Personnel de bureau de l'école	64	65
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	105	105
Autre personnel hors classe	47	48
Total du personnel	**1,206**	**1,322**
Rapport élèves-enseignant	**1:17**	**1:15**
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)[1]	**96.1**	**108.8**
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	**73.5%**	**80.1%**

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

Éducation de l'enfance en difficulté

Effectif de l'école de jour	2003-04	2009-10
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	9,733,826 $	17,219,784 $
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	9,215,524 $	15,425,567 $
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	**518,302 $**	**1,794,217 $**

Utilisation des écoles

Effectif de l'école de jour	2003-04	2009-10
Nombre d'écoles	42	41
Effectif total de l'école de jour	12,556	11,132
Capacité totale (places)	11,156	11,266
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	**112.6%**	**98.8%**
Superficie du conseil scolaire (km2)	**15,672**	**15,672**
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	**8**	**11**

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 direction de l'éducation, l'administration principale et les intervenants du secteur communautaire à appuyer les stratégies favorisant le rendement des élèves ainsi que le fonctionnement efficace du conseil scolaire.

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

- comprendre comment le modèle de gestion soutient l'efficacité opérationnelle du conseil scolaire et définit l'attribution 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 scolaire 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, la direction et les cadres supérieurs du conseil scolaire.

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
La direction de l'éducation et les cadres supérieurs élaborent un plan opérationnel annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel des conseillères et conseillers scolaires et comporte des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.	Oui
L'administration principale communique périodiquement ou tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.	Oui

Processus décisionnel

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale 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 l'administration principale disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficience et l'efficacité des opérations du conseil.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Oui
Un organigramme des services (accompagné des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil scolaire.	Oui

Relève et développement du talent

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership du ministère, la direction de l'éducation, avec l'appui des RH, a établi un plan officiel de relève et de développement du talent pour améliorer et maintenir les compétences en leadership.	Non

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire a adopté et documenté un modèle de gestion qui définit clairement la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) et l'administration principale. La structure de gestion est formée de dix conseillères et conseillers scolaires chevronnés et d'un élève conseiller. Les relations entre la direction de l'éducation et le président seraient fondées sur la collégialité et la collaboration. Cette situation prévaut également dans la relation entre la

présidence et les autres conseillères et conseillers scolaires, du fait que bon nombre d'entre eux siègent au Conseil depuis plus de 10 ans.

Le modèle de gestion est décrit dans un ensemble de règlements du Conseil (dont le règlement 2.0, *Définition des fonctions du conseiller scolaire*, et le règlement 6.0, *Règles et responsabilités dans la conduite des réunions du Conseil*) et le manuel du Conseil. L'ensemble de ces documents permet de distinguer clairement les rôles et responsabilités de la direction et ceux des conseillères et conseillers scolaires. Le manuel du Conseil mentionne que l'élaboration des politiques relève du Conseil, alors que l'administration principale, par l'intermédiaire de la direction de l'éducation, fixe les modalités et met en œuvre les plans et pratiques opérationnels. Le manuel du Conseil présente également la description du poste de directeur de l'éducation, les tâches du président et du vice-président et les rôles incombant aux membres du Conseil.

Le conseil scolaire a indiqué qu'il envisage d'examiner, pour éventuellement les intégrer, des éléments de gestion provenant du projet de loi 177 : *Loi modifiant la Loi sur l'éducation en ce qui concerne le rendement des élèves, la gouvernance des conseils scolaires et d'autres questions*. Le conseil scolaire est invité à poursuivre l'examen et à s'assurer que l'actuel manuel du Conseil, de même que ses politiques et procédures, sont entièrement conformes aux principes exposés dans le projet de loi.

Après son élection, chaque nouveau membre du Conseil se voit offrir une séance d'orientation d'une demi-journée par les cadres supérieurs. Les conseillères et conseillers scolaires chevronnés jouent en tout temps un rôle officieux de mentor envers leurs nouveaux collègues. L'élève conseiller, dont le mandat est annuel, reçoit une formation en début d'année.

Les réalisations de la direction de l'éducation font l'objet d'une évaluation chaque année, en fonction du plan stratégique du conseil scolaire et de la culture catholique. Cette culture est fondée sur les six principes suivants : le travail en partenariat, « notre cheminement », l'excellence, l'éducation catholique, l'apprentissage à vie, et la formation de citoyens attentionnés qui s'impliquent dans leur milieu. Les éléments faisant l'objet de l'évaluation sont considérés par le président, les conseillères et conseillers scolaires, l'équipe d'administration principale, les directions d'école et les représentantes et représentants du syndicat. Le Conseil a indiqué que les abondants commentaires des intervenants formulés lors de l'évaluation du directeur de l'éducation donnent un aperçu complet de son rendement et favorisent la responsabilisation.

Le Conseil collabore directement avec l'équipe d'administration principale à la faveur de la structure du comité. Outre le comité plénier, le conseil scolaire est assisté d'un certain nombre de comités :

Comités permanents :

- Comité de résolution des questions et d’établissement des orientations
- Comité des finances et des opérations

Comités consultatifs :

- Comité consultatif sur l’éducation des Autochtones
- Fondation pour l’éducation de l’Algonquin and Lakeshore Catholic DSB
- Comité directeur de la moralité et de la culture catholiques
- Association des conseils d’école catholiques
- Comité de justice sociale
- Comité consultatif pour l’enfance en difficulté

Comités spéciaux du conseil :

- Projet de partage de nourriture de Frontenac (est)
- Comité sur l’alimentation favorisant l’apprentissage (ouest)
- Coalition de Kingston pour le transport actif
- Député provincial/agent de liaison avec le Conseil
- Comité d'étude des subventions pour les installations destinées aux élèves
- Comité directeur pour la sécurité dans les écoles
- Comité de planification du calendrier scolaire
- Programme d’apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de la fréquentation scolaire
- Comité de suspension/de renvoi
- Comité de liaison entre le personnel enseignant et les conseillères et conseillers scolaires

Il n’existe actuellement pas de politique, de procédure ou de modalité encadrant la formation et la composition du Conseil et des comités composés de membres du personnel. Les membres de ces comités sont nommés à la réunion inaugurale du

nouveau Conseil, c'est-à-dire tous les quatre ans. Les directions d'école et les superviseures et superviseurs, dont le mandat ne dure qu'un an, se joignent à ces comités en septembre.

Même s'il n'existe pas de processus formel pour évaluer le rendement des conseillères et conseillers scolaires, le Conseil est soumis aux lignes directrices de son manuel sur le rôle des conseillers scolaires, lequel fait office de code d'éthique approuvé. En plus de s'assurer de respecter son code d'éthique, le Conseil évalue son rendement d'après les progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques du conseil scolaire.

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le conseil scolaire procède actuellement à la mise en œuvre de son plan stratégique triennal pour 2009-2012. Son plan stratégique actuel a été élaboré à la lumière des commentaires formulés par les membres du Conseil et s'inscrit dans un processus de renouvellement de l'image par lequel le conseil scolaire et son personnel souhaitent faire front commun pour atteindre leurs objectifs. Le plan stratégique s'appuie sur trois piliers : la religion, les études et la gestion. Ce plan est examiné et mis à jour chaque année dans le cadre du processus d'élaboration du budget. Avant la création de ce plan, le conseil scolaire effectuait sa planification une fois par année.

Chacun des trois piliers stratégiques du conseil scolaire est assorti d'un certain nombre d'objectifs de nature scolaire et non scolaire, à savoir :

Religion :

- Moralité et culture catholique
- Communauté sûre et propice au développement
- Équité et inclusion

Études :

- Amélioration du rendement des élèves
- Équité et excellence
- Engagement et confiance

Gestion :

- Épanouissement et perfectionnement des membres du personnel
- Pratique environnementale

- Gestion des risques
- Technologie de l'information
- Installations destinées aux élèves

Chaque objectif comporte un indicateur de mesure du succès, une cible, et des projets et démarches précis pour optimiser le rendement. On désigne parmi les membres de l'équipe d'administration principale un champion qui assume l'obligation de rendre compte des huit objectifs énoncés. Le champion mesure régulièrement les progrès et en rend compte à l'équipe d'administration principale.

Le plan stratégique est revu chaque mois, et on présente un compte-rendu des objectifs aux réunions hebdomadaires de l'administration générale. La version électronique du plan stratégique permet au directeur de l'éducation et aux surintendantes et surintendants de procéder directement aux modifications et mises à jour. Ces modifications sont accessibles par tous et favorisent la continuité entre les services puisque tous les secteurs peuvent prendre connaissance des progrès réalisés par chacun. Le plan stratégique préconise des attentes élevées quant à la réussite des élèves, lesquelles sont intégrées au pilier *Études* du plan.

Le plan stratégique propose des objectifs et des plans d'action pour les fonctions scolaires et non scolaires. Par conséquent, certains de ses objectifs ont une incidence directe sur les tâches et responsabilités attribuées aux membres du personnel et de l'administration principale dans le plan opérationnel annuel. Ce plan distinct et le plan stratégique font l'objet d'un suivi parallèle à la réunion mensuelle du Conseil. Quant aux progrès réalisés en cours d'année, ils sont également évalués aux réunions du Conseil, à l'occasion des mises à jour hebdomadaires et mensuelles ainsi que lors des présentations par chaque école.

Le document intitulé *System Planning Process* [Processus de planification du système] présente clairement la façon d'établir pour l'année les priorités officielles du système qui orienteront le plan opérationnel. Font partie intégrante de cette démarche les commentaires formulés par divers intervenants comme des groupes de travailleurs, des pasteurs, des directions d'école et directions adjointes, des conseils d'école, des conseillères et conseillers scolaires, et l'administration principale. Les priorités du système pour l'année scolaire sont publiées avant le début de septembre. Les membres du personnel doivent rendre compte du plan stratégique par des réunions périodiques avec l'administration principale, et par la présentation au Conseil (en décembre) d'un rapport sur la mise en œuvre des priorités de l'année antérieure. Après quoi, en janvier, on présente au Conseil un rapport provisoire sur la mise en œuvre des priorités du système pour l'année en cours.

Processus décisionnel

Le Conseil et l'administration principale disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives. La principale responsabilité du Conseil consiste à élaborer des politiques et une orientation stratégique pour le conseil scolaire. L'équipe d'administration principale élabore et met en œuvre des plans et des procédures permettant d'assurer le respect des politiques du Conseil et gère les opérations quotidiennes.

L'ordre du jour du Conseil est établi selon un processus standard. Au début de l'année scolaire, le personnel du conseil scolaire rédige pour chaque réunion du Conseil les grandes lignes de tous les points à l'ordre du jour et de tous les sujets de présentation qui sont proposés. Cet ordre du jour provisoire est révisé à la réunion de l'administration principale tenue une semaine avant chaque réunion du Conseil, et ensuite approuvé par le directeur de l'éducation et le président du Conseil.

Le conseil scolaire s'est doté d'une procédure administrative clairement définie quant à l'élaboration, à la mise en œuvre et à la révision des politiques. La procédure exige que les demandes de nouvelles politiques soient présentées au Conseil. Il s'agit de déposer des observations écrites expliquant la nécessité de nouvelles politiques ou d'importantes modifications à des politiques existantes. Ces observations présentent également des suggestions détaillées quant au contenu des politiques proposées et orientent les discussions du Conseil entourant les nouvelles politiques envisagées ou la révision de politiques existantes.

Les modifications aux politiques recommandées par les directions d'école ou les autres intervenants doivent suivre un processus à étapes multiples qui permet d'examiner à fond les commentaires du Conseil et laisse amplement le temps d'en débattre. Les nouvelles politiques ou les modifications sont d'abord présentées au comité plénier, et ensuite soumises à l'approbation définitive du Conseil.

Une fois que le Conseil a approuvé les politiques ou modifications, on fixe la date de leur révision et, au cours des quatre années de son mandat, le Conseil révise toutes les politiques. Au fur et à mesure que les politiques sont approuvées, les administratrices et administrateurs désignés du conseil scolaire sont chargés d'élaborer et de mettre en œuvre des procédures administratives connexes. Toutes les politiques sont accessibles au public sur le site Web du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La direction de l'éducation est appuyée par une équipe de sept cadres supérieurs. Celle-ci compte deux surintendantes de l'efficacité des écoles détenant des portefeuilles distincts dans la division des services d'apprentissage. Les portefeuilles sont répartis de la maternelle à la 8e année, incluant l'éducation de l'enfance en

difficulté, et de la 9e à la 12e année, incluant tous les services aux élèves. De même, le service de leadership catholique et des services de soutien compte une surintendante et un surintendant de l'efficacité des écoles qui relèvent tous deux du directeur de l'éducation. Cette surintendante et ce surintendant sont chacun responsable de leur portefeuille respectif. Les responsabilités de la surintendante englobent la religion, la vie de famille, le leadership, la technologie de l'information et le programme pour la sécurité dans les écoles, alors qu'au surintendant incombent l'éducation internationale, l'apprentissage des jeunes enfants, l'éducation environnementale, l'éducation en plein air et le partenariat communautaire.

Relevant directement du directeur de l'éducation, le surintendant des finances et des affaires est responsable des services de gestion financière suivants : la santé et la sécurité au travail, la comptabilité et les technologies de l'information. De même, l'agent des communications du conseil scolaire et la gestionnaire principale des ressources humaines relèvent directement du directeur de l'éducation. L'organigramme est à jour et accessible au public sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil scolaire tient également à jour un document interne intitulé *Management Responsibilities* [Responsabilités en matière de gestion] qui décrit l'attribution des responsabilités dans le système scolaire, le personnel chargé de rendre compte, la composition des comités, les réseaux d'apprentissage et les associations externes du directeur de l'éducation, de tous les surintendants ou surintendantes et de leurs adjoints. Ce document constitue une feuille de route des responsabilités et garantit la transparence de toute l'équipe d'administration principale. La direction a remarqué qu'une des difficultés auxquelles le conseil scolaire a été confronté sur le plan de la structure est sa diversité géographique et les différences entre les systèmes avant la fusion.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire a adopté des composantes d'un plan officiel de relève et de développement de talent pour améliorer et maintenir les compétences en leadership de nombreuses fonctions. On trouve parmi ces éléments de multiples projets stratégiques liés à l'objectif d'épanouissement et de perfectionnement des employées et employés qui fait partie du pilier de gestion du plan stratégique. Les projets proposent des objectifs pour le personnel de soutien, l'administration principale, les superviseures et superviseurs et les gestionnaires. Le programme de relève et de développement du talent, par contre, n'est pas uniforme pour tous les groupes d'employés et ne s'applique pas aux membres du personnel non enseignant. Les objectifs existants sont surveillés et mesurés en fonction d'indicateurs de réussite.

Plutôt que le service des RH du conseil scolaire, c'est le service de soutien et de leadership catholique qui assure la gestion de la relève et du développement de talent.

Les plans et initiatives de développement du talent en sont à des étapes différentes pour chaque groupe d'employés. Le conseil scolaire a recueilli des données sur les besoins de formation du personnel enseignant, et des initiatives à ce sujet sont en cours pour les superviseures et superviseurs et les gestionnaires. Des programmes officiels de mentorat sont en place pour les directions d'école et directions adjointes, les agentes et agents de supervision, et leurs adjointes et adjoints.

Les questions de préparation de la relève du personnel enseignant sont mesurées et évaluées selon un cycle annuel qui suit un plan de leadership et de relève catholique. Aucun plan de cette nature n'a été élaboré pour le personnel non enseignant.

Le conseil scolaire devrait officialiser ses plans de relève et du développement du talent et élargir ses programmes existants, ou alors prévoir de nouvelles offres pour le personnel non enseignant. Cette mesure l'aidera à maintenir les compétences en leadership tant des fonctions scolaires que non scolaires.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire et les conseillères et conseillers scolaires communiquent avec la communauté par l'intermédiaire de l'agent des communications. Ce dernier relève directement du directeur de l'éducation et est responsable au premier chef des communications entre le conseil scolaire et les intervenants externes. Les communications prennent diverses formes et ont récemment été modulées en fonction de l'initiative d'image de marque et de publicité ayant trait aux trois piliers du conseil scolaire : la religion, les études et la gestion. Cette initiative comprenait des annonces radio et télévision, des webémissions, des bulletins électroniques mensuels et des communiqués de presse réguliers.

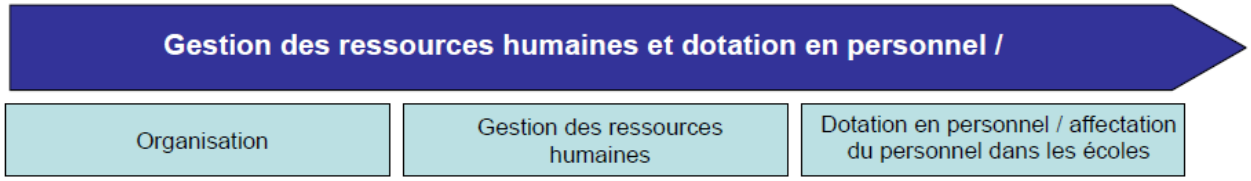
Le plan de communication du conseil scolaire est résumé dans un calendrier du service dans lequel sont décrites les tâches demandées et qui assure la responsabilisation du personnel. Le plan est mis à jour chaque semaine à l'occasion de rencontres entre l'agent des communications et le directeur de l'éducation. La création d'un comité consultatif sur les questions autochtones aide le conseil scolaire à entretenir des liens avec cette communauté et à demeurer au courant des problèmes pouvant affecter les élèves qui en proviennent.

Les membres de l'équipe d'administration principale participent activement à divers forums provinciaux et nationaux, y compris l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), Centraide, l'Eastern Ontario Catholic Curriculum Co-operative, et le Regional Student Success Council, parmi tant d'autres. La participation à une association externe favorise le partage des pratiques exemplaires de l'ensemble du domaine.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait élargir le processus en place servant à planifier la relève et élaborer un plan officiel visant notamment les principaux postes de gestion des fonctions non scolaires.

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.

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction des RH s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent la politique en matière de ressources humaines.	Oui
La direction des RH veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des RH.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des RH est guidé par son énoncé de mission : « *favoriser l'apprentissage des élèves dans notre système confessionnel par la mise en œuvre de solutions novatrices en ressources humaines et conformes aux objectifs stratégiques du Conseil*. » Le service s'est doté d'un certain nombre de priorités qui font l'objet d'un suivi réalisé selon un calendrier mensuel, lequel indique la personne responsable de chaque priorité

ainsi que les exigences et modalités de l'exécution des tâches. Ces tâches correspondent au plan stratégique global du conseil scolaire.

La planification annuelle du service se déroule lors de la réunion annuelle précédant le début de l'année scolaire. Elle se concrétise par l'établissement d'un calendrier fondé sur le plan stratégique du conseil scolaire, qui indique la stratégie du service et qui contient toute l'information relative aux tâches à exécuter et aux personnes auxquelles elles incombent. Le service révise le calendrier chaque mois et l'ajuste au besoin.

En 2007, le service a effectué un examen interne et est passé à une structure favorisant davantage une approche stratégique de la gestion des RH. Au cours de l'examen interne, on a constaté que les gestionnaires des RH consacraient 80 % de leur temps aux relations de travail. Par conséquent, le service a embauché un spécialiste de ce domaine, suivi récemment d'un autre gestionnaire des RH auquel a été confiée la gestion de l'assiduité et des limitations fonctionnelles.

Pendant que le service des RH poursuit sa transition vers une approche nettement plus stratégique, son personnel développe des relations de travail plus étroites avec les autres services. Par exemple, un projet actuellement mis en œuvre en collaboration avec le service des finances facilitera le suivi de l'assiduité des employées et employés ainsi que des coûts associés.

Le service des RH mesure le rendement dans un certain nombre de domaines clés, dont les relations de travail, le recrutement et la dotation, l'assiduité et le retour au travail, le perfectionnement professionnel, les négociations et les conventions collectives avant d'en rendre compte à l'administration principale. Le service des RH n'a pas réalisé de sondage sur la satisfaction ou l'engagement des employés, mais il devrait le faire pour recueillir et intégrer les commentaires des clients à son modèle de prestations de services et améliorer son rendement dans l'ensemble.

Bien que le conseil scolaire participe à un certain nombre d'initiatives clés, il ne fait pas encore le suivi des priorités et initiatives des services dans le cadre d'un plan de service annuel officiel. Le service devrait élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global du conseil scolaire, y fixer des échéances et y imputer des responsabilités. Il lui serait ainsi plus facile d'appliquer une approche stratégique et de faire le suivi et de faire état des progrès réalisés relativement à ses priorités et objectifs annuels.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les descriptions de travail du service des RH sont exactes et à jour. Les unités du service sont clairement définies, et les rôles et responsabilités des membres du personnel sont décrits dans un organigramme à jour. La structure hiérarchique du

service est affichée sur le site Web du conseil scolaire, de même que les coordonnées de tous les principaux membres du personnel du service des RH.

Le service compte neuf employées et employés travaillant sous la direction de la gestionnaire des ressources humaines. Le service des RH est constitué de deux agentes de dotation, d'un spécialiste en relations de travail, d'une agente des ressources humaines, d'une adjointe administrative, de secrétaires, et de deux coordinatrices des enseignantes suppléantes ou enseignants suppléants et du personnel occasionnel. Ces coordonnatrices sont responsables respectivement des régions de l'Est et de l'Ouest. L'ajout récent du spécialiste des relations de travail a permis au service d'être bien outillé pour sa gestion de ce domaine.

Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires, y compris celui de conseiller en ressources humaines agréé (CRHA), de même qu'une expérience de travail pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service a procédé récemment à une révision des politiques relevant de sa compétence, dont le recrutement du personnel, les relations avec le personnel, la gestion des griefs, l'équité salariale, la gestion des renseignements personnels et le programme de retour au travail. Les nouvelles politiques et procédures sont communiquées au personnel par divers moyens, comme les « rappels électroniques » et les réunions ordinaires du personnel. Toutes les politiques des RH figurent sur le site Web du conseil scolaire.

Le service des RH veille au respect de ses politiques en participant activement à toutes les activités du conseil scolaire qui le concernent, comme l'embauche. Le service entretient également une étroite relation de travail avec les surintendantes de l'efficacité de l'école chargées des services d'apprentissage. Ces mesures permettent d'éviter au service des RH de faire cavalier seul au moment du recrutement et de l'embauche de personnel enseignant.

Recommandation :

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

3.2 Gestion des ressources humaines

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

- si la planification et les processus en place permettent de recruter et d'embaucher suffisamment de personnel qualifié pour soutenir les objectifs de rendement des élèves;
- si les processus en place permettent de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;
- si les systèmes et méthodes en place permettent de gérer adéquatement 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 indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Recrutement et embauche du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques de recrutement et les procédures administratives sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	Non
Les politiques d'embauche et les procédures administratives 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 des RH et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.	Oui
La direction des RH 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 des RH a des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	Non
La direction des RH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Non
Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire.	Oui

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	Non
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
La direction des RH a des dossiers actualisés et assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.	Oui
La direction des RH a mis en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.	Oui

Gérer les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le service des finances effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.	Oui
Les données sur le personnel du conseil scolaire et celles des sociétés externes sont automatiquement synchronisées (c.-à-d. les données du RREO, d'OMERS et des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire).	Oui
Les politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

Surveiller la satisfaction du personnel

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

Recrutement et embauche du personnel

Les pratiques de recrutement actuelles du conseil scolaire génèrent un nombre suffisant de candidates et candidats qualifiés. En raison de la diminution de l'effectif, il est rare que des postes deviennent vacants.

Pour répondre à ses besoins actuels en matière de recrutement, le conseil scolaire a recours à un certain nombre de pratiques. Il a notamment mis en place un processus détaillé pour recruter des enseignantes ou enseignants du français, qui sont des oiseaux rares. À cet égard, le conseil scolaire fait rapidement des offres aux candidats retenus pour s'assurer de leur embauche. Le service concentre également ses efforts de recrutement dans les universités régionales comme la Faculté d'éducation de l'Université Queen's, pour s'assurer que le processus de recrutement est efficace et que les candidats connaissent bien la situation géographique du conseil scolaire.

Le recrutement des enseignantes et enseignants a lieu chaque année. Les demandes d'emploi sont acceptées par l'intermédiaire du système « *applique*àl'éducation ». Cette plateforme répond très bien aux besoins du service. On a fait valoir qu'en raison du nombre peu élevé de candidats pour les postes d'enseignante ou enseignant, le service ne s'est pas doté d'un système électronique de suivi. À l'heure actuelle, on utilise une

feuille de calcul pour faire le suivi des qualifications des candidates et candidats à l’interne.

Le conseil scolaire a établi des politiques d’embauche pour le personnel enseignant et le personnel de soutien. Au fil du temps, le service a élaboré des pratiques d’entrevue correspondant aux exigences énoncées dans les procédures du conseil scolaire. Avant une entrevue, le service des RH et la direction de l’école concernée effectuent une présélection des candidats en fonction des exigences du poste. Un groupe d’administratrices et administrateurs scolaires procède ensuite à des entrevues normalisées avec les candidats sélectionnés. Le groupe propose ensuite une liste des candidats sélectionnés à la direction d’école chargée de l’embauche et celle-ci fait la recommandation finale.

Pour assurer la satisfaction au travail et le rendement du personnel à long terme, le conseil scolaire accorde la même importance aux qualifications de la candidate ou du candidat qu’à ses affinités avec la communauté scolaire concernée. Avant l’embauche, le président du groupe d’entrevues vérifie les références de chaque candidate et candidat. Sauf en ce qui concerne la composition des groupes d’entrevues, le processus est le même pour le personnel enseignant et le personnel de soutien. Pour le personnel enseignant, le groupe est composé de trois administratrices ou administrateurs scolaires. Quant au groupe du personnel d’entretien, il compte aussi trois personnes, dont habituellement la superviseure ou le superviseur immédiat, une intervenante ou un intervenant principal (p. ex., une représentante ou un représentant de l’administration scolaire) et un membre du personnel des RH. Le processus d’embauche et les questions d’entrevues sont les mêmes pour les candidates et candidats novices et chevronnés.

Même si le conseil scolaire suit des processus de recrutement bien articulés, il devenait élaborer une politique ou une stratégie officielle de recrutement afin d’assurer la transparence et une certaine uniformité du processus entre membres du personnel enseignant et non enseignant. Une politique officielle de recrutement permettrait de définir les priorités organisationnelles à ce sujet et de veiller à ce que le conseil scolaire atteigne ses objectifs de recrutement et de maintien en poste du personnel. Elle s’appliquerait uniformément à tout le personnel. La politique serait revue chaque année et modulée en fonction d’une planification du personnel appuyant le rendement des élèves.

Relations de travail

Le processus de négociation des conventions collectives relève du service des ressources humaines. Le conseil scolaire favorise une communication ouverte avec les groupes d’employés tout en privilégiant un mode informel de résolution des différends. Le service a également formé des comités patronaux-syndicaux tant avec le Syndicat

canadien de la fonction publique (SCFP) que l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens. La gestionnaire du service des RH rend compte régulièrement à l'équipe d'administration principale des questions de relations de travail et elle en fait rapport au Conseil une ou deux fois par année.

Le service des RH a recours à un spécialiste des relations de travail expérimenté que le conseil scolaire a embauché pour gérer ce portefeuille. Le processus de gestion des griefs est différent pour chaque syndicat. Les griefs des membres du SCFP sont d'abord soumis au spécialiste des relations de travail, ensuite à la gestionnaire des RH et, à défaut de règlement, à la surintendance ou au directeur de l'éducation. Les griefs des membres de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens suivent un processus en deux étapes, étant soumis d'abord au spécialiste des relations de travail, ensuite à la gestionnaire des RH.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a ébauché des procédures sur les méthodes d'évaluation de rendement du personnel, assorties notamment de listes de contrôle des évaluations visant les enseignantes et enseignants suppléants, les enseignantes et enseignants suppléants à long terme, les syndiquées et syndiqués de la section locale 1479 du SCFP, et les membres de l'association du personnel de soutien. Même s'il utilise déjà ces listes de vérification et ces processus, le conseil scolaire n'a pas encore clairement défini des processus d'évaluation du rendement pour tous les membres du personnel.

Les surintendantes et surintendants des écoles sont chargés d'assurer le suivi des évaluations du rendement du personnel enseignant. Ils utilisent à cet égard un logiciel qui leur permet de veiller à ce que tous les examens prévus se fassent au moment voulu. Le logiciel a été créé et mis à jour en partenariat avec l'Ottawa Catholic District School Board et est intégré au système de la paie et du service des RH. Le système déclenche des alertes aux étapes critiques et produit des lettres et rapports concernant le processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant.

Bien que le conseil scolaire ait élaboré des programmes d'évaluation du rendement pour le personnel enseignant, il n'a pas créé de politiques concernant le personnel non enseignant ni le perfectionnement professionnel. Le service devrait étendre l'application des directives et le processus d'évaluation du rendement comprenant des plans annuels d'apprentissage, un nombre minimum d'heures de formation et un programme approfondi de formation à tous les membres du personnel non enseignant et gestionnaires qui occupent des fonctions administratives.

Les processus prévoient que soient transmises à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario les notes sur les nouveaux membres du personnel enseignant qui ont terminé le Programme d'insertion professionnelle. À cette transmission s'ajoute l'envoi aux ressources humaines de formulaires de stratégie du service, avec deux

évaluations de rendement satisfaisant réalisées par la superviseure ou le superviseur. Après quoi, le service des RH transmet ces résultats à l'Ordre des enseignantes et des enseignants.

Le conseil scolaire applique un système de discipline progressive, bien qu'aucune politique officielle en la matière ne soit en place. Afin d'assurer une approche uniforme dans toutes les écoles, le service des ressources humaines offre aux cadres supérieurs, à titre individuel et par l'intermédiaire du spécialiste, des conseils et de l'assistance sur les questions de relations de travail. Parmi les mesures d'aide offertes, mentionnons les modèles standards de lettres disciplinaires et l'examen de la correspondance sur les problèmes de relations de travail avant tout envoi au membre du personnel. Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer une politique et un processus officiels régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel enseignant et non enseignant.

Le perfectionnement du personnel varie d'un groupe à l'autre. Les exigences du Conseil et du ministère s'appliquent à une bonne partie de la formation du personnel enseignant. On s'est efforcé de centraliser au service des RH le perfectionnement professionnel du personnel d'entretien. Cette initiative a débuté en 2008, lorsque le conseil scolaire a obtenu du ministère une subvention pour des projets de formation et de perfectionnement du personnel de soutien. Avec le montant de cette subvention, le conseil scolaire a conclu un partenariat avec cinq autres conseils scolaires pour procéder à une évaluation des besoins de formation et de perfectionnement du personnel de soutien. Les services spécialisés, comme le service des installations et celui de la TI, déterminent les besoins en formation spécialisée et en assument la responsabilité.

En plus des exigences du ministère et des résultats de l'évaluation officielle des besoins, on intègre à la planification du perfectionnement professionnel les commentaires recueillis de façon continue chez les employées et employés, et les superviseures et superviseurs. Ces commentaires sont recueillis par l'intermédiaire des comités mixtes de perfectionnement professionnel ou de sondages visant des groupes d'employés précis, comme celui de 2009 réalisé auprès de toutes les directions d'école du conseil scolaire. Lorsque le conseil scolaires organise des séances de perfectionnement spéciales, celles-ci sont offertes par le personnel à l'interne. Le conseil scolaire explore également des possibilités de partenariat avec des collèges locaux en vue d'offrir des programmes à son personnel. Le service des RH n'a pas établi d'exigences quant au nombre d'heures de perfectionnement professionnel, mais il prévoit et facilite la formation obligatoire dans des domaines tels que la santé et la sécurité, et autres qui sont prescrits par la loi.

Tout déplacement d'une employée ou d'un employé à l'extérieur de la province pour un perfectionnement professionnel doit être approuvé par la superviseure ou le superviseur concerné, et les participantes et participants sont souvent tenus d'en présenter un compte rendu aux autres membres du personnel. L'administration principale du conseil scolaire considère le perfectionnement professionnel comme une priorité et s'attend à ce que les investissements en formation produisent des changements ou des résultats mesurables. Des comités mixtes sur le perfectionnement professionnel prennent les décisions dans ce domaine.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques, des procédures et des systèmes de renseignements permettant de dégager et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme, ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration et à la mise en place d'une stratégie cohésive et cohérente. Ces éléments, combinés aux programmes de bien-être des employés et aux initiatives en matière de retour au travail, sont à la base d'un programme complet de gestion de l'assiduité au sein d'une organisation. Il n'existe pas encore de résumé succinct des éléments de ce programme dans un document ou un programme procédural du conseil scolaire.

Le conseil scolaire se sert d'un logiciel maison qui intègre le paiement automatique des enseignantes et enseignants suppléants et une codification détaillée des absences du personnel enseignant. Le conseil scolaire prévoit remplacer ce logiciel par un produit qui automatisera l'ensemble du processus, de la dotation du poste de remplaçant jusqu'au bilan final d'absences du membre du personnel qui est remplacé.

Le conseil scolaire a embauché récemment un agent des ressources humaines dont la mission consiste à mettre au point un programme de gestion des limitations fonctionnelles en collaboration avec la School Board Co-operative Inc. (SBCI). Une fois le programme de gestion des limitations fonctionnelles mis en route, le conseil scolaire prévoit instaurer un programme officiel d'encouragement à l'assiduité. Ce dernier sera géré par l'agent des RH et coordonné dans le cadre de la gestion des limitations fonctionnelles.

Les superviseures et superviseurs ont accès aux rapports sur l'assiduité, et ce, même si le service ne rend pas compte des statistiques au Conseil ou à l'administration principale. Bien que le service produise des rapports statistiques sur l'assiduité, ceux-ci ne sont aucunement des cibles ou initiatives déterminées par une stratégie ou un programme officiel d'encouragement à l'assiduité. À cet égard, le conseil scolaire devrait instaurer un programme officiel de gestion de l'assiduité, et rendre compte de la conduite des membres du personnel par rapport aux objectifs établis et à l'efficacité des principales initiatives d'encouragement à l'assiduité.

Le conseil scolaire devrait continuer d'élargir les plans de son programme de gestion de l'assiduité pour y inclure les processus et procédures officiels. Cette façon de faire permettrait à la direction et aux groupes d'employés d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité. Un programme plus officiel de gestion de l'assiduité permettrait au service des RH de présenter périodiquement à la haute direction et au Conseil des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité. Le conseil scolaire devrait se tourner vers le comité consultatif sur l'efficacité et l'efficience de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO) pour obtenir le rapport sur la gestion de l'assiduité.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Il incombe au service des RH d'entreprendre ou d'autoriser toute modification au Système de renseignements sur les ressources humaines (SRRH). Le service de la paie, qui fait partie du service des finances, saisit dans le système SRRH les données concernant le personnel, la paie et les avantages sociaux. Le dossier d'un nouveau membre du personnel est créé immédiatement après l'approbation de l'embauche. Le service des RH met à jour les renseignements personnels directement dans le système SRRH. Avant de procéder à toute modification du dossier d'un membre du personnel, le service de la paie doit obtenir l'autorisation des RH. Ce processus assure la séparation des tâches en ce qui touche les dossiers des membres du personnel. Toutes les fonctions du service de la paie sont réalisées à l'interne, et tous les membres du personnel sont inscrits au virement des salaires.

Les dossiers des RH pour l'année scolaire en cours sont à jour, et le service assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant. Il synchronise d'ailleurs sa base de données avec celle de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, téléversant directement l'information en lot sur les qualifications des membres du personnel enseignant dans le système SRRH. Les qualifications des nouvelles employées et nouveaux employés sont confirmées grâce aux documents que les enseignantes et les enseignants soumettent dans le cadre du processus de recrutement.

Le conseil scolaire a approuvé les plans d'équité salariale de tous les groupes d'employés. Les plans approuvés ont fait l'objet d'une entente au moment de la fusion du conseil scolaire en l'an 2000. Le conseil scolaire n'a aucun grief ou dossier en attente ayant trait à l'équité salariale.

Gérer les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

La direction souligne que les politiques de la compagnie d'assurances du conseil scolaire de même que les remboursements qu'elle accorde ont été examinés il y a plusieurs années par un tiers indépendant. Une comparaison des taux a révélé que le taux de cotisation du conseil scolaire était comparable ou plus avantageux que celui

d'autres conseils scolaires. Le Conseil examine à une fréquence trimestrielle et annuelle les dépenses et les données relatives aux demandes de prestations, et il rencontre l'assureur chaque année pour aborder ces questions. L'assureur offre un service de vérification interne auquel peut recourir le conseil scolaire à sa discrétion et à ses frais.

Deux groupes d'employés ont négocié des avantages pour la retraite. Les retraités ont intégralement financé le coût actuel des prestations de retraite et l'administration du régime. Le coût de la contribution du conseil scolaire est un montant fixe accordé à chacun, ce qui élimine les risques habituels associés aux régimes d'avantages sociaux. Les rapports mensuels sur les avantages sociaux qui comparent les prévisions budgétaires et les primes réelles versées sont présentés au surintendant des affaires. Les frais réels engagés sont comparés au budget chaque trimestre sur la foi des rapports produits par l'assureur. Les coûts des avantages sociaux jugés trop importants sont identifiés comme des risques budgétaires dans les processus de planification.

Le conseil scolaire a embauché la School Boards' Co-Operative Inc. (SBCI) pour lui confier la vérification détaillée des demandes de prestations. La vérification devrait être achevée d'ici décembre 2010.

Le service verse chaque mois les cotisations des membres du personnel et de l'employeur au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) et au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS), afin que les membres du personnel admissibles soient inscrits rapidement.

Les modalités du régime d'avantages sociaux sont décrites dans les conventions collectives et elles sont généralement uniformes entre les divers groupes d'employés. Cette uniformité entre les conventions est un des nombreux moyens par lesquels le conseil scolaire parvient à réduire ses coûts. Il incombe au service des finances de négocier les taux de cotisation directement avec l'assureur, et au gestionnaire du service de les approuver.

Surveiller la satisfaction du personnel

Le conseil scolaire ne réalise de sondages confidentiels sur la satisfaction du personnel, ni d'entrevues de fin d'emploi officielles. Même si le conseil scolaire se situe dans une petite communauté et que son taux de roulement est réduit, ces pratiques pourraient permettre à la direction de recueillir des données de grande valeur, tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques touchant aux relations futures avec les employées et employés. Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en œuvre les deux pratiques.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
- La direction devrait envisager d'étendre son système d'évaluation du rendement au personnel non enseignant.
- Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus en bonne et due forme régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel non enseignant.
- Le conseil scolaire devrait adopter les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.
- La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité chez tous les groupes d'employés.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité une fois celui-ci en place.
- La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Cette mesure permettrait d'améliorer la communication avec le personnel et d'obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

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

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.	Oui
Le plan de la direction visant à offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuie sur une analyse des besoins des élèves.	Oui

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

Le conseil scolaire a fortement insisté sur la collaboration dans le processus de planification des besoins en personnel et d'affectation. L'affectation du personnel est régie par les conventions collectives et les lois provinciales applicables. Le processus est fondé notamment sur les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, le nombre maximal d'élèves par classe, les dispositions des conventions collectives et les besoins en ressources et programmes. En ce qui touche l'affectation du personnel au palier élémentaire, on crée pour les écoles, au moyen d'un progiciel, des modèles organisationnels correspondant aux paramètres et algorithmes établis selon les exigences entourant l'affectation du personnel. Au palier secondaire, on s'est doté d'une feuille de calcul (codifiée pour déterminer l'affectation du personnel en fonction des exigences de la loi en matière d'effectif des classes et des dispositions de la convention collective) que l'on a revue et qui est mise à jour au besoin.

Personnel enseignant des écoles élémentaires

À l'élémentaire, les affectations de personnel enseignant sont déterminées par les prévisions de l'effectif, les exigences de la loi en matière d'effectif des classes, les dispositions de la convention collective, les nécessités du programme et les besoins des élèves. Les affectations sont soumises à l'examen de l'administration scolaire, des ressources humaines, des surintendances de l'école, du comité mixte de dotation et du surintendant des affaires. L'échéancier pour la dotation en personnel est harmonisé à celui des examens des services aux élèves et à celui de l'allocation pour l'éducation de l'enfance en difficulté.

Personnel enseignant des écoles secondaires

Au secondaire, les affectations de personnel enseignant sont basées sur un certain nombre de facteurs, dont les politiques du conseil scolaire, les exigences du ministère en matière d'effectif des classes, les prévisions officielles de l'effectif et la convention collective de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens. Les affectations sont soumises à l'examen de l'administration scolaire, des ressources humaines, de la surintendance de l'école, du surintendant des affaires et du comité mixte de dotation. On prend bien soin de s'assurer que les échéanciers en place tiennent compte des besoins du conseil en matière de recrutement et des exigences de la convention collective.

Le modèle d'affectation du personnel au palier secondaire englobe également les initiatives du conseil scolaire et du ministère telles que l'apprentissage en ligne, la double reconnaissance de crédits, le baccalauréat international, les étudiants étrangers et les besoins des initiatives autochtones du ministère.

Dotation en personnel des directions d'école et des directions adjointes

La dotation en personnel des directions d'école et directions adjointes s'appuie sur les effectifs des écoles et les besoins opérationnels. Ces affectations sont revues chaque année.

Aide-enseignantes ou aide-enseignants

L'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants est basée sur les fonds alloués à l'éducation de l'enfance en difficulté et sur les besoins des élèves. Les besoins des élèves sont déterminés par les services aux élèves. L'affectation des aides-enseignantes et aides-enseignants est passée en revue en consultation avec le surintendant des affaires. Le service des RH ajuste la dotation au niveau approuvé, tout en veillant au respect de la convention collective. Le service des RH assure tout au long de l'année le suivi du nombre d'aides-enseignantes et aidesenseignants et de leur affectation.

Dotation en personnel de secrétariat

La dotation en personnel de secrétariat est basée sur le financement versé par le ministère ainsi que l'effectif et les besoins des écoles. L'affectation est revue par l'administration principale.

Dotation en personnel de conciergerie

L'affectation du personnel de conciergerie est calculée en fonction de la superficie en pieds carrés, du nombre de classes mobiles et de l'effectif des élèves, tout en demeurant tributaire des fonds disponibles. L'affectation du personnel de conciergerie ne fait pas partie des négociations collectives et est établie de concert avec les cadres supérieurs du service des installations.

Personnel professionnel

La dotation en personnel est calculée en fonction du financement disponible et des besoins de chaque service ou système. Toutes les modifications doivent être approuvées par le conseil administratif.

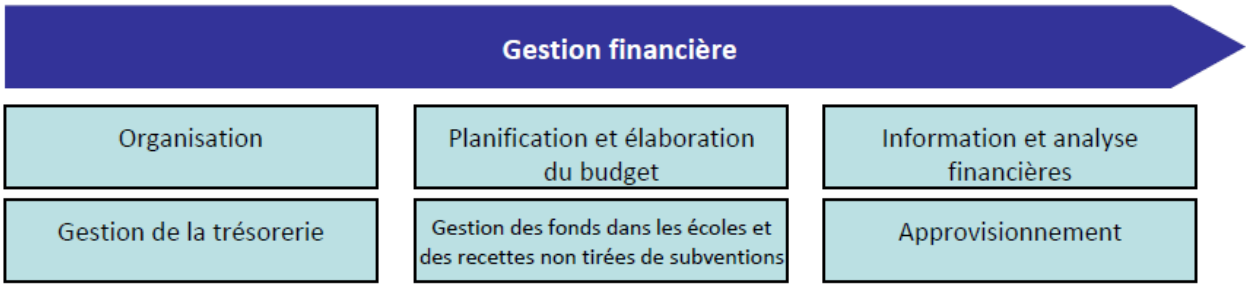
Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Des systèmes sont en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour faire le suivi de la composition du personnel. Les niveaux de dotation en personnel font l'objet d'un suivi constant par le service des RH en collaboration avec l'agente ou l'agent de supervision concerné. Les directions d'écoles doivent examiner et vérifier les calendriers des écoles et les niveaux de dotation. Le comité administratif révise le processus et les niveaux d'affectation, mais ne les soumet pas à l'approbation du

Conseil. Les décisions en matière d’affectation sont régies par les conditions établies dans la convention collective et les exigences de la loi. À ce titre, elles jouissent de l’approbation de principe du Conseil et sont scrupuleusement respectées.

Les processus font l’objet d’un suivi constant pour que le conseil puisse réagir aux modifications de l’effectif ou du financement subséquentes à l’approbation du budget. L’affectation du personnel demeure l’une des principales responsabilités du service des RH, qui peut décider d’apporter des changements à la suite d’une analyse des besoins des élèves. Les décisions relatives à ces dépenses sont prises en partie par le surintendant des affaires, avec l’aide de l’administration principale. Au moment de procéder à l’affectation du personnel, les responsables du conseil scolaire tiennent compte des besoins des élèves. L’évaluation du programme fait partie du cycle régulier de planification budgétaire. Les cadres supérieurs, accompagnés de représentantes et représentants de l’administration scolaire, passent en revue tous les programmes du conseil scolaire pour évaluer leur incidence budgétaire, leur viabilité et l’évolution de leurs besoins.

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 au Conseil et aux autres intervenants s'intéressant au conseil scolaire illustre les buts et priorités approuvés relativement au rendement des élèves.

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

4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficience et l'efficacité de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions, activités et pratiques;

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Les buts et priorités du service des finances énoncés dans le plan annuel du service correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire 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 appropriés.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction du service des finances s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent la politique en matière de finances.	Oui
La direction offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières, des séances de formation et de perfectionnement professionnel.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service élabore un plan annuel du service dont les buts et priorités sont clairs et conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire. Ce plan contient des

mesures précises, des responsabilités et des échéances, il fait état des ressources allouées, et on y consigne continuellement l'évolution de chaque mesure et de chaque objectif.

Le personnel assure le suivi et le contrôle des progrès réalisés par rapport aux objectifs du service et en rend compte en premier lieu au gestionnaire du service des finances, et subséquemment au surintendant des services des finances et des affaires qui est responsable de l'atteinte des objectifs en question. Le surintendant des finances et des affaires et le gestionnaire du service des finances communiquent les objectifs du service au reste du conseil scolaire par l'intermédiaire de l'équipe d'administration principale. Lors des réunions mensuelles des superviseures et superviseurs, le gestionnaire du service des finances revoit les objectifs stratégiques pour s'assurer qu'ils correspondent en tout temps aux activités et priorités du service.

Chaque année, le surintendant des finances et des affaires et certains gestionnaires du service des finances définissent les objectifs et priorités du service en tenant compte des commentaires informels recueillis auprès des membres du personnel et d'autres intervenants internes. Ils fixent ensuite l'ordre de priorité des initiatives potentielles en les harmonisant avec les objectifs stratégiques à long terme du conseil scolaire et les directives du ministère. Le plan de service annuel est ensuite communiqué à l'équipe administrative avant d'être inscrit au budget annuel, lequel est examiné et approuvé par les conseillères et conseillers scolaires. Une fois le plan officiellement approuvé, il est mis à la disposition de tout le personnel au moyen d'un outil informatique de gestion des documents et de collaboration.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des finances a connu une certaine croissance au cours des dix dernières années. Toutes les attributions de responsabilité des gestionnaires sont clairement documentées et définies, et l'organigramme du conseil scolaire est publié sur son site Web. Un document interne résume les responsabilités du système, des trois gestionnaires du service des finances et du surintendant des services des finances et des affaires. On y trouve également un répertoire des membres du personnel chargés de rendre compte, des membres des comités, des associations externes et des projets spéciaux désignés. Grâce ce document, les descriptions de travail du service sont toujours exactes et à jour.

Le personnel du service des finances possède les titres professionnels appropriés et de l'expérience dans le domaine. Les descriptions de travail mentionnent les titres professionnels exigés pour certains postes. Le conseil scolaire a établi une séparation claire des tâches de la direction relatives à la production des rapports et à l'autorisation des dépenses. Cette séparation est assurée par des vérifications annuelles externes, la technologie sécurisée permettant à l'utilisateur d'accéder au système des finances et la

surveillance centralisée des fonctions touchant les dépenses et les rapports, exercées par les gestionnaires et le surintendant des finances et des affaires. Les descriptions de travail favorisent également la séparation des tâches.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est chargé d'élaborer les politiques et procédures financières et administratives entourant, entre autres, les achats, les cartes de crédit institutionnelles, les dépenses, l'accueil et les investissements. Le service a indiqué qu'il mettait davantage l'accent sur une surveillance centralisée des politiques d'achat, ainsi que sur les politiques ayant trait aux recettes non tirées de subventions, comme les fonds générés par les écoles. Le personnel du service des finances veille au respect de ces politiques, entre autres par un suivi proactif des dépenses et des opérations bancaires réalisées par les membres du personnel.

Le service veille par divers moyens à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures en matière de finances. Tous les deux ou trois mois, il envoie aux membres du personnel des bulletins d'information proposant des conseils et des rappels, de même que des notes de service passant en revue les nouveaux processus et politiques ou ceux ayant été mis à jour, au besoin. Il offre en outre chaque année une formation en cours d'emploi aux directions d'école et directions adjointes, aux secrétaires et aux autres groupes d'employés, afin de les sensibiliser aux politiques et de les inciter à les respecter.

Même si la formation polyvalente n'a pas été officiellement mise en œuvre, les membres du personnel du service des finances, y compris les gestionnaires, possèdent les connaissances nécessaires pour effectuer les tâches essentielles des autres fonctions du service. Le nombre de retraites imminentes dans le service a récemment favorisé une augmentation du transfert informel des connaissances liées aux tâches entre membres du personnel. Le service estime également que le nombre réduit de membres du personnel travaillant au bureau central a également favorisé un mentorat informel et la formation polyvalente.

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

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, notamment la direction (de concert avec les directrices et directeurs d'école), les conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Oui
La direction a adopté une approche intégrée (aux niveaux des écoles et du conseil) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette dernière oriente le processus d'élaboration du budget.	Oui
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui
Les dépenses de dotation en personnel sont comparées à celles de conseils scolaires semblables et au modèle de financement pour une utilisation efficace des ressources.	Oui

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction relève et consigne tous les risques pendant le processus de planification budgétaire et élabore des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.	Oui
Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	Oui

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire a défini un processus d'élaboration du budget annuel transparent et bien communiqué qui laisse place aux observations de tous les principaux intervenants.

Le budget annuel présenté aux fins d'approbation tient compte des buts et priorités stratégiques du Conseil, y compris des objectifs en matière de rendement des élèves. Le budget présente clairement les écarts et fournit des renseignements utiles à de multiples intervenants.

Le comité de révision budgétaire est chargé de l'élaboration du budget suivant un processus clairement décrit dans les documents de planification budgétaire du service. Le calendrier de planification budgétaire décrit le processus d'élaboration du budget du début à la fin, alors que la documentation jointe présente les descriptions de tâches, les responsabilités et les dates d'exigibilité de chacun des éléments. Le processus comprend notamment une analyse informelle des risques pouvant influer sur le budget. Ces risques sont reportés d'une année à l'autre et ajustés au besoin. Tous les risques budgétaires identifiés sont signalés aux conseillères et conseillers scolaires. Le processus d'élaboration du budget se déroulant en même temps que la révision annuelle du plan stratégique du conseil scolaire, il s'associe étroitement à ses objectifs stratégiques.

Tout au long du processus budgétaire, le conseil scolaire partage ses données (l'effectif et l'état du budget) avec les conseils scolaires coïncidents. Cette collaboration facilite la planification et l'élaboration des programmes dans les trois conseils scolaires. Parmi les programmes partagés ou susceptibles de l'être, mentionnons le plan de reprise des activités de TI après une catastrophe, les cours d'été, la gestion de l'information et la protection de la vie privée.

Les suggestions et commentaires des membres du personnel et des intervenants sont officiellement intégrés au processus d'établissement du budget. Les directions d'école ont la possibilité de faire valoir officiellement leur point de vue sur le processus d'établissement du budget au moyen du système électronique de partage de documents du conseil scolaire, tandis que l'opinion officielle du conseil des écoles catholiques de la province est recueillie à l'occasion des tables rondes animées par des cadres supérieurs. On ne tient cependant plus de rencontres publiques en raison du faible taux de participation. Du fait que l'élément le plus important du processus d'établissement du budget est le financement du ministère, on ne prend aucune décision définitive avant que celui-ci ne soit confirmé. Au moment d'examiner les demandes budgétaires, le comité de révision du budget accorde la même attention à tous les programmes.

Les prévisions de l'effectif jouent un rôle important dans le processus budgétaire. Le service des installations incorpore aux prévisions de l'effectif les tendances historiques au chapitre des effectifs, des données sur le développement local et des statistiques démographiques. Les membres du personnel sont assistés par un consultant externe qui a formulé des prévisions sur 15 ans. On compare celles-ci aux prévisions effectuées par le service des finances en décembre de chaque année. Le service des RH formule

ses propres prévisions en matière de dotation en personnel, et le comité de révision budgétaire les compare ensuite à celles du service des installations et du service des finances. Une fois établies les prévisions d'effectif définitives, on établit la dotation en personnel avec la collaboration de l'ensemble des agentes et agents et de supervision. Quant aux prévisions d'effectifs pour le secondaire, on y intègre des retenues permettant de les ajuster aux besoins éventuels du deuxième trimestre, puisqu'après le congé scolaire de décembre, on voit habituellement les effectifs diminuer.

Le processus d'élaboration du budget prend en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes. Par exemple, le service de la paie analyse les prévisions de dépenses en matière d'avantages sociaux par rapport aux écarts historiques, étant donné que ces paiements ont joué un rôle important dans les écarts budgétaires de l'année dernière. La limitation des coûts relatifs aux avantages sociaux est également appuyée par un membre du personnel des RH qui a été embauché récemment, et que l'on a chargé d'améliorer les procédures de gestion de l'assiduité et de l'invalidité de longue durée. Tous les deux ou trois ans, le conseil scolaire procède à un examen formel et approfondi des dépenses. En 2006-2007, le conseil scolaire a procédé à d'importantes réductions de dépenses pour résorber son déficit budgétaire.

Les dépenses de dotation en personnel sont comparées à celles de conseils scolaires semblables en vue d'une utilisation efficace des ressources. Les coûts liés à l'affectation de personnel et à la rémunération sont passés en revue sous la supervision du surintendant des finances et des affaires, avec le concours du service des RH et du service concerné. Par exemple, lors de l'élaboration du budget de 2010-2011, on a comparé avec ceux d'autres conseils scolaires la dotation en aidesenseignantes et aides-enseignants et le modèle des ressources pour l'éducation de l'enfance en difficulté.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Le conseil scolaire s'est doté d'un processus pour déceler et gérer les risques potentiels dans le processus budgétaire. Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, le service décrit les risques dans un document qu'il présente au Conseil. Une fois approuvés, le budget et le plan d'atténuation des risques sont communiqués aux gestionnaires.

Parmi les risques identifiés dans le budget de 2009-2010, mentionnons la baisse des effectifs, la situation économique, la diminution du nombre d'élèves internationaux, la mise en place du programme pour la sécurité dans les écoles et la réduction des subventions pour les besoins des élèves (SBE). Le service des finances y a réagi en créant une matrice qui permet d'évaluer les risques financiers posés par les nouveaux programmes ou projets. Après avoir évalué les risques et les avoir classés par importance, on constitue et on accorde les provisions pour imprévus.

Une des étapes de l'atténuation des risques consiste à confier à des membres du personnel la surveillance continue des bons de commande et des dépenses liées aux facteurs de risques. Vers la fin de l'année, les services ou programmes qui sont à risque ou ont dépassé leur budget font l'objet d'une surveillance plus assidue. Le conseil scolaire commence également à rebâtir des réserves avec les fonds inutilisés de tout budget, dans le but de pallier les futurs risques budgétaires.

En cas de manque à gagner inattendu, le Conseil ne s'est pas doté de politiques officielles ni de procédures écrites autres que celles régissant l'utilisation des réserves. S'il s'avère nécessaire en cours d'année de remédier à un manque à gagner, il faut obtenir l'approbation du Conseil.

Le budget annuel présenté aux fins d'approbation est lié aux objectifs et à l'orientation stratégique approuvés par le conseil scolaire. La réussite et le rendement des élèves sont au cœur des objectifs budgétaires, et ils sont manifestes dans des éléments comme les programmes et ressources que le conseil scolaire finance et qui sont nécessaires pour mettre en œuvre le plan d'amélioration annuel du Conseil.

Les conseillères et conseillers scolaires sont informés de la situation financière du conseil scolaire par les comités de travail (p. ex., le comité de révision budgétaire), par les présentations habituelles et officielles du service adressées au Conseil et portant sur la situation financière, et par les présentations de nouvelles initiatives ou de questions budgétaires imprévues. La plupart des modifications aux sommes attribuées dans le budget sont réalisées par l'équipe d'administration principale ou le comité des finances. S'il survient en cours d'année des besoins pressants qui ont une incidence sur la réussite des élèves, on y répond par un financement additionnel visant des programmes ou écoles en particulier.

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 indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Vérification

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

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Le système de gestion financière comprend de multiples fonctions comme le grand livre général, les approvisionnements, les comptes créditeurs et la paie. Ce système est administré et entretenu à l'interne. Un membre du personnel est chargé de créer les nouveaux comptes dans le système. Toute modification à un compte financier doit être approuvée officiellement au préalable par la direction du service.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Un certain nombre de facteurs (dont l'écart entre l'effectif réel et prévu, les négociations de contrats, l'augmentation des demandes de prestation, les tendances macroéconomiques et les directives du ministère) peuvent entraîner des écarts de pourcentage en cours d'année entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Grâce aux rapports financiers intermédiaires du conseil scolaire, la direction peut faire un suivi de ces écarts et les communiquer au Conseil ainsi qu'à d'autres décideurs et intervenants importants.

Le service des finances produit des rapports bimensuels comparant les prévisions budgétaires aux coûts réels et les présente à l'administration principale et au Conseil. On extrait les données du système de gestion financière du conseil scolaire pour les soumettre à l'analyse du personnel du service qui les transpose dans une feuille de calcul. Les rapports présentent et expliquent tout écart important, tout en comparant la période en cours à la période correspondante de l'année antérieure. La mise en évidence des écarts donne au Conseil un aperçu global des différences entre les coûts prévus et les coûts réels, avec de courtes explications pour chaque compte présentant un écart important. Le service souligne que les rapports trimestriels favorisent un dialogue ouvert entre les cadres supérieurs et permettent de tenir les conseillères et conseillers scolaires informés de tout problème pressant ou potentiel dans les finances du conseil scolaire.

Le service a défini et consigné une procédure annuelle de clôture financière. En mai, l'ensemble du personnel reçoit une note de service faisant état des procédures et échéanciers liés aux processus de clôture financière. On rappelle aux directions d'école leurs tâches de fin d'année, et le service suit de près le calendrier des responsabilités du personnel. À ce titre, la direction remplit et présente tous les rapports financiers conformément aux échéances établies par le ministère. Les cadres supérieurs, y compris le président et le directeur de l'éducation, apposent leur signature sur les résultats financiers annuels, qui sont accompagnés d'une lettre du vérificateur financier du conseil scolaire.

Vérification

Le conseil scolaire ne dispose pas de fonction de vérification interne. Cette fonction garantit que les processus internes de contrôle établis par la direction sont efficaces et respectent les politiques et procédures. L'établissement d'un mandat pour la fonction de vérification interne aiderait l'équipe des cadres supérieurs et le Conseil à remplir leurs rôles en matière de gestion et de responsabilité. La fonction de vérification interne pourrait également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services, et devrait relever d'un comité du Conseil. Il faudrait définir en détail des plans annuels de vérification interne. La direction devrait prendre des mesures en réponse aux recommandations formulées dans les rapports de vérification, et soumettre les plans à l'approbation du comité.

La directive du ministère sur la vérification interne des conseils scolaires n'est pas définitive, et la solution qui semble privilégiée est le modèle régional. Le conseil scolaire devrait continuer d'accroître ses capacités de vérification interne lorsque seront clairement délimités la portée de cette fonction et le modèle de prestation et de financement s'y rapportant.

Le comité de vérification du conseil scolaire (qui s'avère en fait le comité des finances) ne compte aucun membre externe. Le conseil scolaire a fait valoir qu'avant d'ajouter de nouveaux membres à ce comité, il attend la documentation et les directives officielles du ministère. Le conseil scolaire devrait envisager de créer un comité de vérification distinct et d'y nommer des conseillers externes.

Des membres externes pourraient aider les conseillères et conseillers scolaires membres du comité de vérification à comprendre en quoi consistent des processus rigoureux de contrôle opérationnel et de comptabilité interne. Les conseillers externes du comité de vérification n'auraient aucun droit de vote, puisque la loi actuelle n'autorise que les conseillères et conseillers scolaires à voter au sein des comités permanents des conseils scolaires. Les membres externes pourraient exercer la profession de comptable ou d'avocat, entre autres, selon les besoins et le mandat du comité. Ainsi, le conseil scolaire pourrait compter sur la participation de tierces parties objectives à l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports produits par la direction en cours d'année.

Le conseil scolaire a fourni copie des lettres de recommandations annuelles du vérificateur externe des trois dernières années, et les réponses de la direction à celles-ci. Le rapport sur les conclusions du vérificateur, le rapport de vérification et les états financiers sont présentés chaque année au Conseil par le comité des finances et opérations. Le Conseil approuve ensuite les états financiers vérifiés.

Recommandations :

- La direction devrait établir une fonction de vérification interne en tenant compte des nouvelles directives du Ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.
- Au moment d'instaurer la fonction de vérification interne, le conseil scolaire devrait s'assurer que tous les plans de vérification interne sont clairement établis, que la direction fait le suivi des recommandations et qu'elle prend des mesures à ce propos.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes, conformément à la nouvelle directive du ministère.

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont avisés, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et la politique d'investissement approuvée en vertu de la *Loi sur l'éducation*.	Oui
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil scolaire 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.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire permet de réduire au minimum les liquidités oisives par la surveillance quotidienne des flux de trésorerie par rapport aux prévisions. Le conseil scolaire dépose la majorité de ses fonds dans des comptes portant intérêt. Chaque trimestre, le service surveille les taux offerts par les certificats de placement garanti (CPG) pour permettre au conseil scolaire de maximiser le rendement de ses investissements. La faiblesse actuelle des taux d'intérêt a dissuadé le conseil scolaire de faire des investissements à long terme.

L'émission de chèques se fait à rythme hebdomadaire, tout comme les rapprochements bancaires effectués par les préposées et préposés du service des finances, alors que la superviseure de la comptabilité fait l'examen des soldes bancaires au quotidien. Il n'existe pas de plan formel d'examen mensuel des investissements. À chaque fluctuation des taux d'intérêt bancaires, les membres du personnel revoient les taux de rendement. La superviseure de la comptabilité, de même que tous les autres membres du personnel qui participent à la gestion de l'encaisse, sont cautionnés par le Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE).

La direction a réuni les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire et de la plupart des écoles dans une seule institution financière. Le conseil scolaire n'a pas officiellement prescrit aux écoles de recourir aux services de son institution financière pour la gestion des fonds générés par leurs écoles. Cette mesure vise à conférer la souplesse nécessaire aux écoles des petites villes où le nombre de banques est limité. Par contre, pour toutes les autres écoles, le conseil scolaire a entrepris de rendre plus avantageux le recours aux services de son institution financière. Lorsque c'est possible, le conseil scolaire devrait étendre l'utilisation de son modèle bancaire consolidé afin de réduire les coûts, d'améliorer le rendement de ses placements et de renforcer les contrôles internes.

La direction compare périodiquement le coût de ses emprunts à ceux d'autres conseils scolaires à l'aide des données de l'OASBO afin de se faire une idée des taux accordés aux autres conseils et de sa position par rapport à ses homologues. La direction rend compte annuellement au Conseil des risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et

des investissements. Même s'il n'a fait aucun investissement, le conseil scolaire sait qu'il est avantageux de faire un suivi et de rendre compte des avantages découlant du maintien de l'argent liquide dans un compte portant intérêt, comparativement aux autres produits d'investissement à court et long terme.

Le personnel du service des finances révise et approuve toutes les transactions entourant la gestion de l'encaisse et s'assure que ne survient aucune opération comptable inhabituelle. Le service des finances conserve dans un endroit sûr des copies des ententes et contrats conclus avec les institutions financières. Pour contrôler les transferts bancaires, on sépare le formulaire d'approbation de la demande.

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

L'examen des processus de gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions vise à :

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

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.	Oui
Le budget du conseil précise les recettes et dépenses pour chaque programme approuvé dans le cadre de l'autre financement des programmes d'éducation. La direction surveille l'activité et veille à ce que les conditions soient respectées.	Oui

Gestion des fonds dans les écoles

La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonne la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles présentée au conseil administratif. Les campagnes de financement sont soumises à la politique du conseil scolaire, c'est-à-dire que le conseil scolaire doit signer un formulaire d'approbation pour qu'elles aient lieu.. Les directions d'écoles sont chargées de s'assurer que les fonds recueillis servent aux fins prévues. Le conseil scolaire s'est doté d'un processus de révision officielle pour traiter les rares cas de défaut par une direction d'école ou un membre du personnel.

Chaque direction d'école est chargée de superviser les collectes de fonds tenues dans son établissement. Ce processus est appliqué par le personnel de secrétariat au moyen des boîtes verrouillées ou du coffre-fort que l'on trouve dans la majorité des écoles. Les conseils scolaires peuvent faire leurs propres dépôts dans le compte bancaire de l'école, même si chaque dépôt doit être approuvé par un membre du personnel de secrétariat de l'école. Quant aux fonds de petite caisse, ils sont comptabilisés par un système de gestion de l'encaisse électronique que le conseil scolaire contrôle et que chaque école peut mettre à jour.

Il existe des procédures détaillées régissant la gestion de l'encaisse, et un processus de formation du personnel quant à leur application. En suivant une démarche ponctuée de réunions avec les secrétaires et les directions d'école, on a élaboré un mode de gestion de l'encaisse pour chaque école. Le conseil scolaire veille à ce que tout le personnel de secrétariat nouvellement embauché reçoive une formation en ligne sur les modes de gestion de l'encaisse. Le service a aussi mis en place une ligne d'assistance pour répondre aux questions sur les pratiques financières. Les directions d'école ont en outre assisté à la présentation d'un consultant externe portant sur les risques de fraude. Le service des finances a affirmé recevoir de deux à trois appels par jour sur la ligne d'assistance financière de la part de membres du personnel de soutien. Dans le souci

de favoriser une gestion financière efficace, les surintendantes et surintendants des écoles se rendent dans chaque établissement pour y examiner les budgets avec la direction d’école.

Le service reconnaît que dans certains cas, la production manuelle de chèques en milieu scolaire présente un risque. Par contre, ce risque est atténué par l’application constante de procédures administratives en bonne et due forme, la surveillance électronique des transactions par le personnel du service des finances, la formation du personnel administratif de l’école, et la disponibilité en ligne du personnel des finances, qui vient en aide aux autres membres du personnel. De plus, les procédures du conseil scolaire exigent que l’on range les chèques inutilisés dans un endroit sûr et que les directions d’école en surveillent l’utilisation dans leur établissement respectif.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire génère des recettes non tirées de subventions grâce aux programmes de formation continue et d’anglais langue seconde, aux droits de scolarité exigés des étudiants étrangers, à l’utilisation de ses installations par la collectivité et aux locations. Afin de simplifier la présentation des rapports financiers, on a ouvert des comptes distincts pour les recettes non tirées de subventions d’un montant assez substantiel, et on dépose les Subventions pour d'autres programmes d'enseignement dans des comptes isolés du reste du grand livre.

Le Conseil vérifie les recettes non tirées de subventions par le truchement de l’examen du budget réalisé par le comité budgétaire. Le Conseil s’assure que le reste de tous les programmes fonctionne selon le principe du recouvrement des coûts. À cet égard, on examine chaque année les services et les recettes non tirées de subventions, et des modifications peuvent être apportées tant aux politiques qu’aux programmes. Par exemple, après avoir examiné en détail les programmes concernant les élèves internationaux, le conseil scolaire a décidé de limiter le nombre de places à 50 élèves, afin que le soutien du personnel au programme respecte le rapport coût-efficacité.

L’information sur la subvention APE parvient d’abord au bureau du directeur de l’éducation, qui la communique ensuite au surintendant des finances et des affaires ainsi qu’aux surintendantes et surintendants des affaires pédagogiques concernés, lesquels doivent mettre le personnel de la gestion financière en copie pour toutes les communications s’y rapportant. La production de rapports au ministère est coordonnée par le service des finances, qui veille à fixer les échéances et à établir la responsabilisation interne. Le service des finances rend compte de la situation des subventions pour APE à l’administration principale en ce qui concerne les fonds, l’état du programme et l’identité des personnes chargées de sa mise en œuvre.

Le conseil scolaire examine actuellement les avantages et désavantages d’une initiative visant à instaurer des écoles sans argent comptant. Un tel système permettrait de

réduire le risque de comptes en souffrance. À l'heure actuelle, les écoles assument la responsabilité des radiations, et celles-ci sont assujetties à l'approbation de la direction d'école.

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

Politiques et modalités

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement.	Oui
Les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiels ou non concurrentiels.	Oui
Les critères d'attribution des contrats ne se limitent pas au coût le plus bas; ils comprennent également le total des frais incombant aux propriétaires, la valeur, la qualité, le rendement du fournisseur, etc.	Oui
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

Participation à des initiatives d'achats groupés

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction évalue et élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Oui
Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, à des centrales d'achats ou à des initiatives d'achats groupés.	Oui

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) avant de payer les factures.	Oui
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.	Oui

Utilisation du transfert électronique de fonds

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

Politiques et modalités

Le conseil scolaire a élaboré des lignes directrices en matière d'approvisionnement qui sont conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Les lignes directrices du Conseil font mention d'un code d'éthique, de limites d'achat, de l'emploi de bons de commande et traitent des achats de faible valeur et des achats concurrentiels. Le code d'éthique définit l'intégrité personnelle et le professionnalisme, la responsabilité et la transparence, la conformité et l'amélioration constante. Les gestionnaires communiquent ces processus au personnel avec l'aide du service d'approvisionnement centralisé. Les politiques et modalités du Conseil quant aux frais d'accueil et de déplacement sont les mêmes pour les membres du Conseil et le personnel.

Le service a également intégré aux demandes de propositions, aux appels d'offres et aux contrats du conseil scolaire certains éléments prescrits par AchatsOntario pour la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement. Le conseil scolaire a aussi instauré un processus pour signaler les cas justifiant le recours à un fournisseur unique. S'il n'est pas possible de passer par un processus d'acquisition concurrentiel, la procédure administrative est encadrée par un formulaire obligatoire. Le recours à un fournisseur unique peut être justifié par les caractéristiques limitées d'un produit, les situations d'urgence ou un nombre limité de fournisseurs. Le formulaire est approuvé par le surintendant des finances et des affaires. Pour les achats excédant les limites indiquées dans les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, le conseil scolaire utilise des systèmes reconnus d'appels d'offres en ligne. Le conseil scolaire s'affaire actuellement à officialiser le processus entourant le recours à des fournisseurs au dossier.

Au moment d'évaluer les propositions ou les soumissions des fournisseurs, outre le plus bas prix, le conseil scolaire tient compte de la qualité, des niveaux de service et de ses expériences passées avec le fournisseur. Dans tous les documents relatifs aux appels d'offres, le conseil scolaire s'assure d'expliquer clairement ses critères d'évaluation.

Le responsable des achats surveille les activités relatives aux achats et s'assure de leur conformité aux directives du conseil scolaire en matière d'approvisionnement. Le

conseil scolaire invite aussi les membres du personnel à utiliser son catalogue d'achat pour profiter des prix négociés. S'il appert qu'un membre du personnel n'utilise pas le catalogue ou ne respecte pas les politiques d'achat, le responsable des achats lui adressera un appel de suivi. Pour réduire le nombre de cas de dérogations aux politiques, le service des achats offre régulièrement des séances de formation au personnel administratif des écoles et au personnel opérationnel chargé de rédiger les bons de commande. Bien que l'on conserve à l'interne une liste d'appels d'offres, il n'existe aucune base de données des contrats.

Participation à des initiatives d'achats groupés

La direction a établi des partenariats auxquels elle recourt pour augmenter son pouvoir d'achat et réduire au minimum le coût des biens et services fournis. Le conseil scolaire participe à des coopératives réunies en consortiums d'achat, comme le Marché éducatif collaboratif de l'Ontario (MECO) et la Catholic School Boards Services Association (CSBA). Le conseil scolaire participe activement à des coopératives locales de collèges, universités et municipalités, notamment à la St. Lawrence Seaway Purchasing Cooperative. Le conseil scolaire surveille les taux négociés qui ont cours dans les coopératives et les consortiums pour s'assurer d'obtenir les taux les plus concurrentiels.

Niveaux de pouvoir d'achat

Le conseil scolaire applique une politique d'achat qui comprend un code d'éthique relatif à l'approvisionnement et des directives claires pour certains aspects comme les achats d'urgence et les achats de matériel informatique. La politique définit également un certain nombre de niveaux de pouvoir d'achat, qui varient selon le poste occupé et le titre, et qui sont surveillés et contrôlés par le responsable des achats au moyen du système financier. Dans les lignes directrices, ces pouvoirs d'achat sont décrits comme suit :

- Pour un montant inférieur à 3 000 $, tous les modèles d'achat que le responsable budgétaire approuve sont considérés comme acceptables.
- Pour les achats de 3000 $ à 10 000 $, il faut un bon de commande, l'approbation du responsable budgétaire et, lorsque c'est possible, des soumissions concurrentielles.
- Pour les achats de 10 000 $ à 40 000 $, il faut en outre obtenir des soumissions concurrentielles écrites. Le recours à une demande de propositions relève de la discrétion du responsable des achats. Si l'on se tourne vers les fournisseurs au dossier, il n'est pas nécessaire d'obtenir d'autres soumissions.

- Pour les achats de 40 000 $ à 100 000 $, il faut obtenir l'approbation du surintendant des finances et des affaires, procéder par appel d'offres ou par demande de soumissions, et utiliser les systèmes de soumissions en ligne.
- Pour les achats de plus de 100 000 $, il faut obtenir l'approbation du Conseil, procéder par appel d'offres ou par demande de soumissions, annoncés au grand public et sur les systèmes de soumissions en ligne.

Les dépenses des membres du personnel sont assujetties à l'approbation de la superviseure ou du superviseur. Tous les frais d'hébergement (y compris l'alcool) sont assujettis à l'approbation du directeur de l'éducation.

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

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'un programme de cartes pour petits achats. Par contre, il envisage d'en évaluer les coûts et avantages éventuels et de lancer prochainement un projet pilote. À l'heure actuelle, on utilise des bons de commande dans des comptes établis avec des fournisseurs locaux, et le personnel d'entretien dispose de cartes de crédit institutionnelles.

La direction devrait étudier l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs à traiter. À cette fin, elle devrait réaliser une analyse des bons de commande et des demandes de chèques en fonction des transactions et dépenses, et déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder un contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures.

Le conseil scolaire ne dispose que de très peu de cartes de crédit institutionnelles. Seuls l'administration principale, le responsable des achats et le service d'entretien sont détenteurs d'une telle carte. Après l'implantation du programme de cartes de crédit pour petits achats, le conseil scolaire devrait continuer d'évaluer ses besoins en cartes de crédit. On constate généralement une augmentation du risque d'abus, soit des achats non approuvés et réalisés par carte de crédit institutionnelle. Une pratique encouragée consiste à utiliser les cartes de crédit personnelles en suivant des directives de remboursement approuvées.

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

Le personnel du conseil scolaire autorisé à soumettre des requêtes utilise l'interface en ligne du système financier, mais ne peut y saisir des achats supérieurs à 3 000 $. Avant de convertir les requêtes en bons de commande, le personnel du service des achats les révise pour s'assurer qu'elles respectent les exigences du conseil scolaire. Si une requête dépasse les limites d'un poste budgétaire, le système signale automatiquement la transaction et l'envoie dans la corbeille en ligne pour acheteurs, où le personnel du

service d'approvisionnement en fera l'examen et le suivi. Les requêtes converties en bons de commande sont ensuite transmises aux fournisseurs par la poste, par télécopieur ou par courriel, en fonction des moyens dont chacun d'eux dispose.

La plupart des commandes sont ensuite expédiées par le fournisseur directement au lieu d'origine de la requête, habituellement une école. Le personnel qui reçoit la livraison est chargé de vérifier manuellement les commandes et d'envoyer ensuite le bordereau d'expédition au service des achats qui consigne les données. Si une commande est incomplète, les articles manquants sont consignés à titre de « commande en souffrance » et inscrits dans un dossier en suspens par le service des comptes créditeurs. Le conseil scolaire déclare avoir très peu de commandes en souffrance. Les fournisseurs envoient les factures directement au service des comptes créditeurs de l'administration centrale du conseil scolaire.

Le conseil scolaire effectue un triple rapprochement de tous les achats de plus de 500 $. Ce processus manuel ne fait pas partie du système de commande en ligne. Les factures, bons de commande et bordereaux d'expédition sont tous conservés sur papier, et on ne ferme les dossiers qu'après le paiement intégral. Le dossier en suspens d'un fournisseur est examiné quotidiennement et fait l'objet d'un suivi au besoin. Le conseil scolaire devrait examiner le processus d'achat en vue de réduire les aspects manuels du rapprochement.

Aussitôt le rapprochement terminé, le système électronique procède en lot au paiement des fournisseurs. La majorité des paiements sont effectués au moyen de chèques produits par le système. Le conseil scolaire affirme qu'il insistera auprès de ses principaux fournisseurs pour qu'ils offrent cette fonction, afin de réduire les coûts des commandes plus importantes ou plus fréquentes. La direction devrait également accroître davantage l'utilisation de l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes en ligne.

Utilisation du transfert électronique de fonds

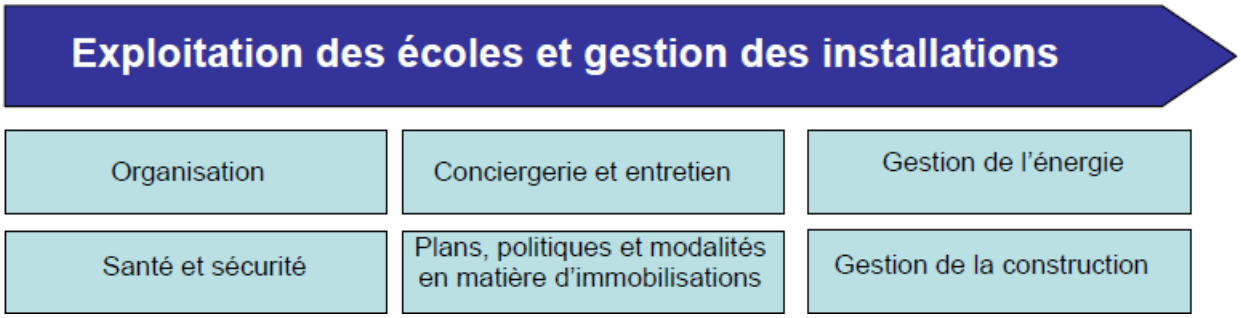
À l'heure actuelle, le conseil scolaire ne se sert pas du transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs. La direction reconnaît qu'il faudrait étendre l'utilisation du TEF à tous les fournisseurs si possible, afin de maximiser l'efficacité de la fonction des comptes créditeurs du service des finances.

Recommandations :

- Le personnel du service des finances devrait instaurer l'utilisation de la carte de crédit pour petits achats. Celle-ci peut réduire le nombre de factures des fournisseurs qu'il faut traiter et se révéler plus efficace pour les achats locaux. Des procédures de contrôle appropriées devraient être mises en place pour encadrer une utilisation plus étendue de la carte de crédit pour petits achats.

- La direction devrait continuer d’examiner les possibilités entourant l’utilisation du transfert électronique de fonds (TEF) afin de maximiser l’efficacité du service des finances.

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



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil scolaire, 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'établir des normes de propreté et d'entretien et de les respecter, d'examiner les occasions d'augmenter l'efficacité énergétique et de répondre aux besoins du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité. La direction utilise des méthodes efficientes et efficaces de conception et de construction des nouvelles installations.

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Surveillance et communication des politiques

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

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des installations dispose d'un plan annuel qui est directement lié au plan stratégique du conseil scolaire. L'objectif stratégique numéro 5 du **pilier de gestion** décrit clairement les composantes du plan du service. Ces objectifs stratégiques sont décrits de façon plus détaillée dans le document présentant les objectifs opérationnels du service des installations et de la planification. Le plan annuel du service suit le même modèle que le plan stratégique et décrit clairement les objectifs, les responsabilités et les plus récentes mesures d'évaluation de la réussite. Il constitue une feuille de route pour le service et relie les priorités aux indicateurs de rendement et aux responsabilités. Ce plan simplifie la définition des rôles et favorise la collaboration entre les membres de l'équipe.

Le bureau du directeur de l'éducation fournit des outils standardisés de production de rapports qui assurent l'uniformité entre les services. Le comité des finances et des opérations fait le suivi des objectifs du service et s'assure que celui-ci en rende compte. Parmi les renseignements qu'utilise le service pour élaborer son plan annuel, mentionnons les examens des besoins en réfection des installations avec les directions d'école et les données du système RECAPP.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service rend des comptes au surintendant des finances et des affaires par l'intermédiaire du contrôleur des installations et de la planification. Le service est en deux secteurs opérationnels distincts, l'un à l'est et l'autre à l'ouest. Les gestionnaires du service de gestion des installations supervisent le personnel de conciergerie et d'entretien œuvrant dans les bureaux est et ouest. Le bureau principal du conseil scolaire est occupé par l'administration centrale du service, ce qui inclut le gestionnaire des projets d'immobilisations et le coordonnateur de l'utilisation communautaire des installations scolaires. Les descriptions de travail de tous les cadres supérieurs du service, ainsi que leurs tâches et responsabilités, sont clairement établies.

Depuis la fusion, la structure organisationnelle du service évolue constamment. Dans le cadre de la planification de la relève, on a récemment modifié la structure du service en embauchant un gestionnaire des projets d'immobilisations, qui est actuellement engagé dans un programme officiel de mentorat avec le contrôleur. On a aussi embauché depuis peu dans le service un technologue des systèmes qui doit apporter au conseil scolaire un solide soutien en technologie de gestion de l'énergie.

Dans la structure actuelle, le personnel interne fournit la plupart des services habituellement effectués par les gens de métier. Si nécessaire, le conseil scolaire attribuera en sous-traitance des postes de métiers spécialisés comme celui de plombier, de vitrier, etc. Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires (y compris les ingénieurs) de même qu'une expérience de travail pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service s'assure que le personnel respecte les politiques particulières, de même que celles des services, du conseil scolaire et du ministère en matière de gestion des opérations et des installations dans les écoles. Le service est responsable d'un certain nombre de politiques, y compris la sécurité dans les écoles, la sécurité incendie, le matériel de terrain de jeu et l'utilisation communautaire des installations scolaires. Le service a pour priorité les politiques concernant la sécurité du personnel et des élèves. Pour assurer le respect de ces politiques, il procède à des inspections régulières, planifiées et non planifiées, et utilise des registres qui sont renvoyés régulièrement au personnel du bureau central aux fins de vérification.

Les nouvelles politiques et procédures sont communiquées au personnel par divers moyens, comme des notes de service à l'échelle du système et un programme uniforme de formation pour les directions d'école et directions adjointes nouvellement nommées. Le contrôleur des installations et de la planification est chargé de surveiller et de communiquer la nouvelle législation et les nouveaux règlements. Dès la réception d'un avis de modification, il communique l'information à tous les membres du personnel concernés.

Pour assurer le respect des normes de travail établies par le service et pour répondre aux exigences de la loi et du ministère, la formation est devenue partie intégrante du service. À cet égard, le service assure une formation de départ obligatoire pour tous les membres du personnel d'entretien. Les gens de métier doivent suivre une formation obligatoire qui couvre l'entretien et le fonctionnement sécuritaire des véhicules, la communication, la sécurité, la formation sur le SIMDUT et sur l'amiante, la qualité du service et les mesures d'intervention d'urgence.

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;
- déterminer si le service possède la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer si des contrôles internes appropriés permettent de gérer efficacement les services et dépenses de conciergerie et d'entretien;
- 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 de services de conciergerie et d'entretien et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage pour les écoles et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Non
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Oui
Le modèle d'affectation des concierges de la direction permet l'utilisation optimale du personnel et tient compte de nombreux facteurs (p. ex., la superficie au sol, les classes mobiles et les gymnases).	Oui

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
En s'appuyant sur un processus de consultation, l'administration principale élabore et présente un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan tient compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées	Oui

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
en matière d'entretien et prévoit une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour le fonctionnement et la réfection des installations scolaire annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan est approuvé par les conseillères et conseillers scolaires et peut être consulté par la population.	

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

La normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
La direction utilise un système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle.	Oui
La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle ainsi que la durabilité de l'environnement.	Oui

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système d'ordre de travail automatisé (informatisé) permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Oui
L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie.	Oui

Modèle de dotation / d'affectation du conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien

La direction a déclaré que les gestionnaires des installations sont chargés d'inspecter les écoles. Le service ne dispose pas de normes de nettoyage officielles et approuvées. Les superviseures régionales et superviseurs régionaux font des inspections visuelles de temps à autre, ou en cas de préoccupation ou de plainte. Les plaintes sont

acheminées par la direction d'école aux superviseures et superviseurs de l'exploitation ou au contrôleur des installations et de la planification. On ne produit aucun rapport annuel sur les normes de nettoyage. Le conseil scolaire devrait élaborer et appliquer des normes de nettoyage afin d'assurer une propreté uniforme dans tous ses établissements. Des normes serviront d'instrument de mesure au conseil scolaire pour surveiller, gérer et présenter les résultats d'évaluation du rendement en matière d'entretien.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté qui a été présenté comme une priorité du Conseil. Le succès du conseil scolaire repose en partie sur la coopération du Hastings and Prince Edward District School Board et du Limestone District School Board. Le conseil scolaire a établi des partenariats avec ces autres conseils en matière de collecte des déchets et d'achat de produits de nettoyage. Une récente demande de proposition signée par ces trois conseils scolaires coïncidents visait notamment l'acquisition de produits de nettoyage écologiques en vue d'en généraliser l'utilisation. On n'a entrepris aucune analyse de rentabilisation pour évaluer les avantages du programme d'écopropreté. L'administration principale n'évalue pas le pourcentage de produits de nettoyage officiellement certifiés « écologiques » qu'elle utilise.

Le programme d'écopropreté est appuyé par le comité consultatif d'éducation et de gestion environnementale du Conseil, qui fait la promotion du programme EcoSchools de l'Ontario en cours d'implantation dans tout le conseil scolaire. Dans les écoles, les programmes de gestion de l'énergie et de recyclage sont très actifs. La communication sur les produits écologiques et la formation du personnel de conciergerie à ce sujet se déroulent en mode continu et sont assurés en partie au moyen d'un partenariat avec les fournisseurs de ces produits.

Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie est calculé selon la superficie en pieds carrés des installations et tient compte du nombre de salles de classe mobiles. On a signalé que certaines installations disposent d'un concierge à temps plein, même si elles n'atteignent pas la superficie prévue dans les directives, ce pourquoi le service affiche un léger surplus de personnel. Le conseil scolaire ne compte aucun poste fractionné. Dans la portion ouest, le personnel de conciergerie travaille en rotation, tandis que celui de la portion est travaille soit de jour, soit de nuit, sans rotation. On a souligné que les modèles d'affectation du personnel sont régulièrement comparés à ceux d'autres conseils scolaires en fonction de la participation du personnel au comité des opérations, de l'entretien et de la construction de l'OASBO.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

La direction élabore et met à jour chaque année des plans d'entretien préventif. Le comité d'examen des installations du Conseil est chargé du processus d'examen

consistant à évaluer les demandes de rénovations mineures des installations présentées par les directions d'école, et d'en établir les priorités. Le comité élabore le plan au cours de réunions d'une journée où les demandes sont évaluées en fonction des priorités du conseil scolaire. Ce processus permet de lier le plan annuel d'entretien au plan stratégique.

Le comité constitue un forum impartial pour déterminer les critères de sélection des projets. Par exemple, la valeur des projets ne doit pas être inférieure à 250 $ ni supérieure à 25 000 $. Ces projets doivent en outre toucher les aspects suivants : la sécurité des élèves et du personnel, l'équité, des avantages pour la communauté ou l'appui au programme EcoSchools, tout en fournissant une estimation des coûts exacte et en établissant un lien avec les besoins des élèves de l'éducation de l'enfance en difficulté. Le modèle de financement implique un solde régressif, c'està-dire que l'on classe les projets pour approuver leur financement en ordre de priorité jusqu'à l'épuisement des fonds. Une fois les projets sélectionnés pour l'année, la liste et le calendrier d'exécution sont présentés au conseil administratif pour approbation, ainsi qu'au Conseil, à titre d'information, même si son approbation n'est pas requise. Les projets qui n'ont pas été sélectionnés pour l'année en cours sont conservés en dossier et aident à déterminer les priorités.

Le service des installations offre une formation aux directions d'école et aux autres administratrices et administrateurs nouvellement nommés. Le service a mis au point des documents de formation (« Comment faire avancer les choses » et « La gestion de nos installations ») qui définissent clairement ses processus et politiques. Le premier document présente et explique les trois différents types de travail : l'entretien, la modernisation des installations et la réfection planifiée des installations. On y trouve des définitions, des processus à suivre et des exemples de chaque cas. On a souligné que ce document aide à dissiper les ambiguïtés entre certains types de projets, et qu'il a permis de réduire le nombre de demandes de travaux présentés dans la mauvaise catégorie. Le diaporama intitulé « La gestion de nos installations » décrit tous les aspects des installations, y compris des exemples détaillés de la façon d'utiliser les systèmes en ligne et les formulaires de demande.

Le système RECAPP sert à faciliter le processus de planification. À ce système s'ajoutent les conseils de consultants externes (p. ex., un consultant en gestion des toitures). Le financement n'étant pas garanti, le service s'abstiendra prudemment de publier un plan pluriannuel de réfection des installations. Le public est cependant conscient du fait que le conseil scolaire compte des écoles relevant du volet Coûts de réparation prohibitifs (CRP), lesquelles ne recevront aucun financement du programme Lieux propices à l'apprentissage, puisque ce financement a récemment été affecté à la réparation d'écoles. L'attitude actuelle du conseil scolaire consiste à retarder la publication des plans de dépenses des fonds provenant du programme Lieux propices

à l’apprentissage jusqu’à la fin des travaux du Comité d'étude des subventions pour les installations destinées aux élèves.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le conseil scolaire a mis sur pied pour son personnel d’entretien et de conciergerie, des programmes de formation qui relèvent de la directrice ou du directeur des installations. La formation est divisée en trois catégories : la formation en ligne, la formation pour un métier en particulier et les journées de perfectionnement professionnel. Les cours obligatoires suivants sont offerts en ligne : la formation sur le SIMDUT, sur la santé et sur les exigences législatives en matière de sécurité. La formation visant un métier en particulier est offerte au besoin. Le service établit des partenariats avec les fournisseurs de produits pour assurer la formation sur des produits ou des processus particuliers, le cas échéant. En juin chaque année se déroule la journée de perfectionnement professionnel dont le contenu évolue et couvre les modifications aux règlements, les nouveaux produits, les formulaires, les contrats ou tout changement survenu au cours de l’année antérieure.

La normalisation des fournitures de nettoyage et d’entretien

Sur un système de feuille de calcul, le conseil scolaire fait l’inventaire et le suivi des principaux équipements d’entretien, comme autolaveuses. L’entretien de tous les équipements saisonniers est réalisé par un fournisseur local.

De concert avec les fournisseurs, le personnel du service a créé un catalogue des fournitures. Le personnel utilise ce catalogue et envoie par télécopieur des fiches de travail aux gestionnaires de la région est ou ouest pour approbation. Une fois approuvées, les demandes sont transmises par voie électronique au portail de commandes en ligne du conseil scolaire, qui l’achemine ensuite au fournisseur. Le conseil scolaire a déclaré que les livraisons sont expédiées chaque semaine à l’endroit où la commande à été passée, et ne disposer lui-même d’aucun inventaire ou entrepôt.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le conseil scolaire se sert d’un programme informatisé pour assurer le suivi des ordres de travail en fonction des sites et du type de travail à effectuer. Grâce à ce système, les membres du personnel sont en mesure d’établir les priorités des ordres de travail et de leur journée pour agir avec une efficacité maximale. Le système en ligne permet au personnel de rendre compte de l’état des ordres de travail et à la direction d’en assurer le suivi. Une fois l’ordre de travail exécuté, il est envoyé aux secrétaires de l’installation régionale qui ferment le dossier. Les gens de métier peuvent également accomplir cette tâche en ligne.

Des évaluations sont réalisées régulièrement afin d'assurer l'efficacité et l'efficience globales des services d'entretien et de conciergerie. Le personnel syndiqué du service de conciergerie doivent rendre compte à leur direction d'école et gestionnaire régional. Le suivi des présences quotidiennes relève des secrétaires du bureau régional du service de gestion des installations. Les membres du personnel qui ne peuvent aller travailler doivent téléphoner. En cas d'absence, le personnel de jour est remplacé à 100 % et le personnel de nuit à 50 % (pour des absences de moins de cinq jours). Même si l'on affirme que l'absentéisme est peu fréquent chez le personnel des installations, le bureau des RH coordonne actuellement des efforts visant à en limiter ou réduire les coûts.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait établir des normes de propreté dans l'ensemble de ses écoles afin d'assurer l'uniformité du niveau de service et de surveillance.

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

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de la *Loi sur l'énergie verte* adoptée par l'Ontario en 2009, l'administration principale a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Non

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie.	Oui
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 inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Non
Les conseillères et conseillers scolaires ont adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Oui

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire accomplit des progrès dans ses initiatives de conservation de l'énergie et a entrepris des démarches pour réduire ses coûts énergétiques. Il s'efforce activement de réduire ses coûts liés à la consommation d'énergie et de soutenir les programmes environnementaux tels que le programme EcoSchools de l'Ontario. Le conseil scolaire utilise actuellement un système interne pour suivre les données relatives à la gestion de l'énergie en attendant de participer à la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère. Le service a embauché récemment un technologue des systèmes qui sera chargé de compiler les données sur la gestion de l'énergie. Entre-temps, le conseil scolaire n'a pas élaboré de plan officiel de gestion de l'énergie comportant des cibles ou objectifs de réduction de la consommation.

Avec l'aide de conseillers externes, le conseil scolaire a procédé à la vérification de l'efficacité énergétique de tous ses édifices. Les résultats des vérifications ont été publiés en ligne. Le conseil scolaire a récemment présenté au ministère une demande de financement qui a été accueillie pour quatre projets environnementaux visant notamment d'autres vérifications d'efficacité énergétique, la production d'énergie solaire et la modernisation de certaines installations vers l'utilisation des biosolides. Même si le service a récemment élargi sa base de connaissances en embauchant un technologue

des systèmes, il aura recours à des compétences extérieures pour assurer la gestion et la direction de certains des nouveaux et complexes projets de gestion de l'énergie.

Un comité consultatif principal en matière d'éducation et de gestion environnementale favorise l'application en classe du programme Ecoschool dans tout le conseil scolaire. Ce comité a noué des liens avec divers comité en raison de la multiplication des initiatives écologiques dans tout le conseil scolaire.

Le conseil scolaire applique des modalités d'approvisionnement qui favorisent l'utilisation de produits écologiques et fait partie d'un consortium d'achat de gaz naturel par l'intermédiaire de la *Catholic School Boards Services Association* (CSBSA). Le conseil scolaire a indiqué qu'une fois qu'il aura réalisé les améliorations à la gestion de l'énergie (p. ex., installation de panneaux solaires), il prévoit en communiquer les détails à toutes les écoles et à tous les autres conseils scolaires. Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de communication pour promouvoir ses programmes de gestion environnementale et de gestion de l'énergie.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire ne fait aucun compte rendu officiel de ses économies d'énergie. À cet égard, il devrait rendre compte de sa consommation réelle d'énergie par rapport aux objectifs de réduction.

Le bureau central du conseil scolaire dispose actuellement de processus et de logiciels lui permettant de surveiller la consommation d'énergie et de régler les mécanismes de contrôle des systèmes de climatisation dans la plupart des établissements du conseil scolaire. Pour le moment, le conseil scolaire a configuré ses contrôles ou compteurs de systèmes de façon à rendre compte de la consommation d'énergie dans chaque école.

La facturation des fournisseurs n'est pas consolidée pour chaque service public, et le conseil scolaire reçoit encore de multiples factures distinctes. Par contre, le service participera à la prochaine vague de mise en place régionale de la base de données du ministère sur la consommation d'énergie.

Le respect de l'environnement fait partie du plan stratégique du conseil scolaire. Les objectifs de cette priorité stratégique comprennent notamment une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable. La politique « protection de l'environnement et respect de la planète » définit sept énoncés politiques dont le conseil scolaire doit tenir compte pour créer un environnement d'apprentissage plus sain pour les élèves. La politique prescrit l'élaboration d'un plan d'action environnementale devant être révisé chaque année, et se traduit par un engagement du Conseil à tenir compte de la responsabilisation environnementale dans ses délibérations.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait établir 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.
- Lorsqu'un programme de gestion de l'énergie sera instauré dans tout le système, le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes techniques de conservation qu'il applique.
- Une fois le plan de conservation de l'énergie mis au point, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies réalisées par rapport au plan.
- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées. Cette mesure lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement sa consommation d'énergie.

5.4 Santé et sécurité

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

- déterminer si les mécanismes de planification et de communication appuient l'existence d'un milieu d'enseignement et d'apprentissage sûr;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en œuvre des mesures de sécurité;
- 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 de santé et de sécurité et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Gestion de la santé et de la sécurité

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

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

Gestion de la santé et de la sécurité

En matière de santé et de sécurité, le conseil scolaire s'est doté d'une politique, de procédures administratives, d'un plan biennal et d'un manuel. Chacun de ses établissements dispose d'un sous-comité local qui est chargé des inspections relatives à la santé et la sécurité. Les résultats de ces inspections sont présentés à l'examen du comité central de la santé et de la sécurité en milieu de travail.

Le principal comité mixte de santé et de sécurité, dont relèvent plusieurs emplacements a été établi conjointement avec le ministère du Travail, et il s'agit du comité légalement reconnu par le conseil scolaire. Deux membres du groupe de gestion de la santé et de la sécurité au travail siègent au comité mixte de santé et de sécurité au travail, et rendent compte des résultats des inspections des lieux ainsi que des autres constatations du comité de l'école. Ce groupe présente ses conclusions au Conseil.

Le conseil scolaire applique un processus normalisé dans tous ses établissements en cas de blessure grave. Ce processus comporte des démarches pour confier à un tiers enquêteur l'examen des incidents graves ou nécessitant un suivi. La formation du personnel de conciergerie et d'entretien dans des domaines tels que le SIMDUT et la prévention des chutes a permis de réduire le nombre d'incidents au conseil scolaire et la perte de temps qui en découlent. Le service des RH a récemment embauché un nouvel employé auquel il a confié la responsabilité d'examiner et de résoudre les problèmes de santé de sécurité ayant trait à l'aménagement des lieux de travail, les réclamations auprès de la CSPAAT et le programme de retour au travail. L'ensemble du personnel est informé des éléments nouveaux concernant les politiques du ministère et du conseil scolaire au moyen de notes de service hebdomadaires.

La stratégie de sécurité approuvée par le Conseil s'inscrit dans les politiques du conseil scolaire en matière de sécurité dans les écoles, laquelle prévoit des procédures de fermeture d'urgence, des caméras de surveillance et des protocoles avec les services policiers. Le projet de sécurité dans les écoles relève de la surintendante pour l'efficacité des écoles, division des services d'apprentissage, et fait l'objet d'un examen annuel par le surintendant des finances et des affaires. Les écoles sont tenues

d'enseigner les procédures d'urgence et de faire des exercices, y compris en ce qui concerne les protocoles en cas d'incendie ou de fermeture d'urgence, et de former des équipes de sécurité dans les écoles. La formation et les activités de ces équipes sont vérifiées lors des inspections annuelles. Le service des installations fait un suivi des incidents ayant trait à la sécurité, comme les introductions par effraction, et fait également rapport au Conseil du taux annuel de blessures chez les élèves. Le Conseil examine tous les incidents graves. Le conseil scolaire devrait regrouper en un seul document les diverses politiques et directives qui constituent la politique relative à la sécurité.

Le conseil scolaire a mis en œuvre, au cours de l'année scolaire 2008-2009, un plan biennal de santé axé sur les problèmes cernés dans les tendances actuelles en matière d'incidents et sur les nouvelles exigences de la loi. Dans le cadre de la récente campagne contre la grippe A (H1N1), le conseil scolaire a pu optimiser ses méthodes de planification grâce à la collaboration qui s'est établie entre le directeur de l'éducation, le service des ressources humaines, les services de santé régionaux et un sous-comité du comité mixte de santé et de sécurité.

Toutes les modifications aux exigences de la loi en matière de santé sont intégrées aux politiques et procédures existantes. Pour l'élaboration de ses propres politiques, le conseil scolaire suit les directives alimentaires de la province. Des politiques en vigueur sur la *Loi Sabrina* et sur un protocole contre la violence ont été communiquées aux membres du personnel. Tous les résultats officiels des tests de qualité de l'air et de l'eau sont conservés dans des registres.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

L'examen des plans, des politiques et des 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'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de plans, de politiques et de modalités relatives aux immobilisations et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire a rempli son modèle d'analyse financière des immobilisations et indiqué des sources de financement suffisantes. Le SIIS est régulièrement utilisé et sert de guide à la planification des

immobilisations. Le conseil scolaire ne dispose cependant pas d'un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel comprenant le financement connexe. À cet effet, le service n'inscrit aucun détail sur ses immobilisations dans ses plans annuels, afin de réduire les risques liés au manque de financement pour les subventions d'immobilisations liées à des projets particuliers et dont les fonds sont nécessaires à leur réalisation.

Prévoyant que la baisse des effectifs causera des problèmes complexes en matière d'installations publiques au cours des cinq prochaines années, le service a entrepris d'élaborer une stratégie de participation accrue du public. Il affirme que cette approche facilitera les processus de planification, tant du service que des immobilisations, dans l'avenir.

Le conseil scolaire est en voie d'achever deux grands projets et d'en planifier deux autres. Le financement de ces projets, ainsi que d'autres, est assuré par la *Northern Ontario Finance Corporation*. Même confronté à un déclin des effectifs, le conseil scolaire parvient encore à maximiser l'utilisation de ses locaux. C'est pourquoi la direction reconnaît le besoin d'élaborer un nouveau plan d'immobilisations exposant les futurs besoins majeurs du conseil scolaire en matière de réfection, d'agrandissement, de remplacement d'écoles et d'autres immobilisations prioritaires. Le conseil scolaire devrait élaborer un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé officiellement par le Conseil et comprenant le plan de financement connexe. Ce programme fournirait des prévisions à long terme en matière de planification des immobilisations.

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

Afin de maintenir l'exactitude des besoins en immobilisations, le conseil scolaire se sert de systèmes internes comme le SIIS et le système RECAPP pour garder un inventaire à jour de la capacité des écoles et de leur utilisation. On a retenu les services de conseillers externes qui participent à la gestion et à la mise à jour de ces systèmes.

Les écoles dont les coûts de réparation sont prohibitifs sont répertoriées en fonction des lignes directrices du ministère. Un bureau d'architectes a assuré la gestion des projets de CRP et participé à des analyses de rentabilisation pour chaque école concernée. Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués chaque année et rajustés en fonction des besoins actuels et des modifications. Cette approche est appuyée par les méthodes du comité d'examen des installations. Le conseil scolaire utilise certains fonds pour répondre aux besoins du programme, notamment les fonds du programme Meilleur départ accordés à cinq écoles.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait élaborer un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.

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

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 cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
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, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la Loi sur l'énergie verte adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Oui
L'administration principale dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Oui

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil scolaire est actuellement confronté à une baisse des effectifs. Par conséquent, la direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. Le recours à des consultants externes appelés à ventiler de façon détaillée les prévisions d'effectifs scolaires a permis d'utiliser plus efficacement l'espace existant et de modifier les limites des circonscriptions scolaires en vue d'accroître le taux d'utilisation des installations.

Le conseil scolaire utilise actuellement des espaces partagés dans le cadre du programme Meilleur départ. Cette mesure constitue une fondation solide pour conclure de nouvelles ententes avec les conseils scolaires coïncidents. Le conseil scolaire a indiqué que le SIIS lui permet d'assurer un suivi efficace de la capacité de ses installations. Il a confié à un membre du personnel l'entretien continu du système SIIS, qui a été entièrement mis à jour en 2005.

Avant de changer la vocation de l'espace, on consulte les utilisateurs des installations, qu'il s'agisse du personnel enseignant ou non enseignant. Cette consultation est souvent réalisée par les surintendantes et surintendants, qui présentent ensuite les préoccupations exprimées au personnel des installations. Sauf pour les programmes de formation continue, on ne loue que très peu de locaux. Les accords de location ne sont approuvés que s'ils sont favorablement appuyés par une analyse de rentabilisation. On surveille et compare assidûment les coûts de location à ceux des conseils coïncidents et de la collectivité.

La direction s'est dotée d'un processus efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts. Le conseil scolaire ne se sert cependant pas d'une

superficie au sol normalisée dans la plupart de ses nouvelles constructions. Le service a normalisé autant que possible les composantes essentielles des installations telles que la plomberie, la quincaillerie et les systèmes de CVC, afin d'en faciliter l'entretien et de réduire les coûts.

Le conseil scolaire utilise un organigramme détaillé pour guider le processus de planification de la construction. Les étapes comprennent notamment les démarches pour engager l'architecte, la présentation des dessins au Conseil et l'élaboration de stratégies pour les relations avec la communauté. Le conseil scolaire a déclaré ne pas choisir les entrepreneurs simplement en fonction de la soumission au plus bas prix, mais plutôt d'après leur capacité de réduire au minimum les coûts de construction et les coûts futurs de gestion en offrant le meilleur service et la meilleure qualité au prix le plus avantageux. Le conseil scolaire est conscient des implications de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* de l'Ontario, et il intègre progressivement des mesures de réduction des coûts au moyen de produits et pratiques écologiques dans les nouveaux travaux de construction et de rénovation. Il procède régulièrement à des analyses comparatives pour assurer la rationalisation des processus de construction.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction s'est dotée d'un processus efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts. L'architecte chargé de la gestion du projet examine toutes les demandes de paiement présentées par l'entrepreneur général, et il engage un processus officiel d'approbation. S'il approuve un paiement, l'architecte envoie au conseil scolaire une lettre attestant la demande. Le service de comptabilité effectue le paiement à la réception de la lettre. Les imprévus sont intégrés aux prévisions initiales, et toute dépense majeure inattendue est signalée au Conseil. Le comité des opérations et des finances assure la surveillance des projets en cours et est régulièrement informé de leur avancement. Le conseil scolaire a déclaré avoir achevé tous les projets dans les délais prévus et dans les limites du budget, et bénéficier dans l'ensemble d'une expérience favorable en matière de qualité de construction.

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

Le conseil scolaire fait appel à la sous-traitance pour toutes les constructions nouvelles ou d'importance. Pour limiter les coûts des travaux de construction et de réfection des écoles, la direction a généralement recours à sa liste d'entrepreneurs et d'architectes approuvés et présélectionnés. La sélection d'un architecte est un processus à deux étapes qui commence par une soumission, suivie d'entrevues et d'évaluations réalisées par les comités de planification des installations scolaires. Une fois approuvés, les entrepreneurs généraux sont choisis en fonction des normes du Comité canadien des documents de construction (CCDC). Le conseil scolaire utilise un contrat standard pour ses projets de construction. Ce contrat comprend la documentation relative à la

diligence raisonnable dans divers domaine, et notamment des preuves de conformité aux lois régissant la santé et la sécurité au travail, la sécurité professionnelle, le cautionnement des employés, et la vérification des qualifications nécessaires pour la conception et la construction de systèmes électriques et mécaniques.

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 conseillères et conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'Examen opérationnel.

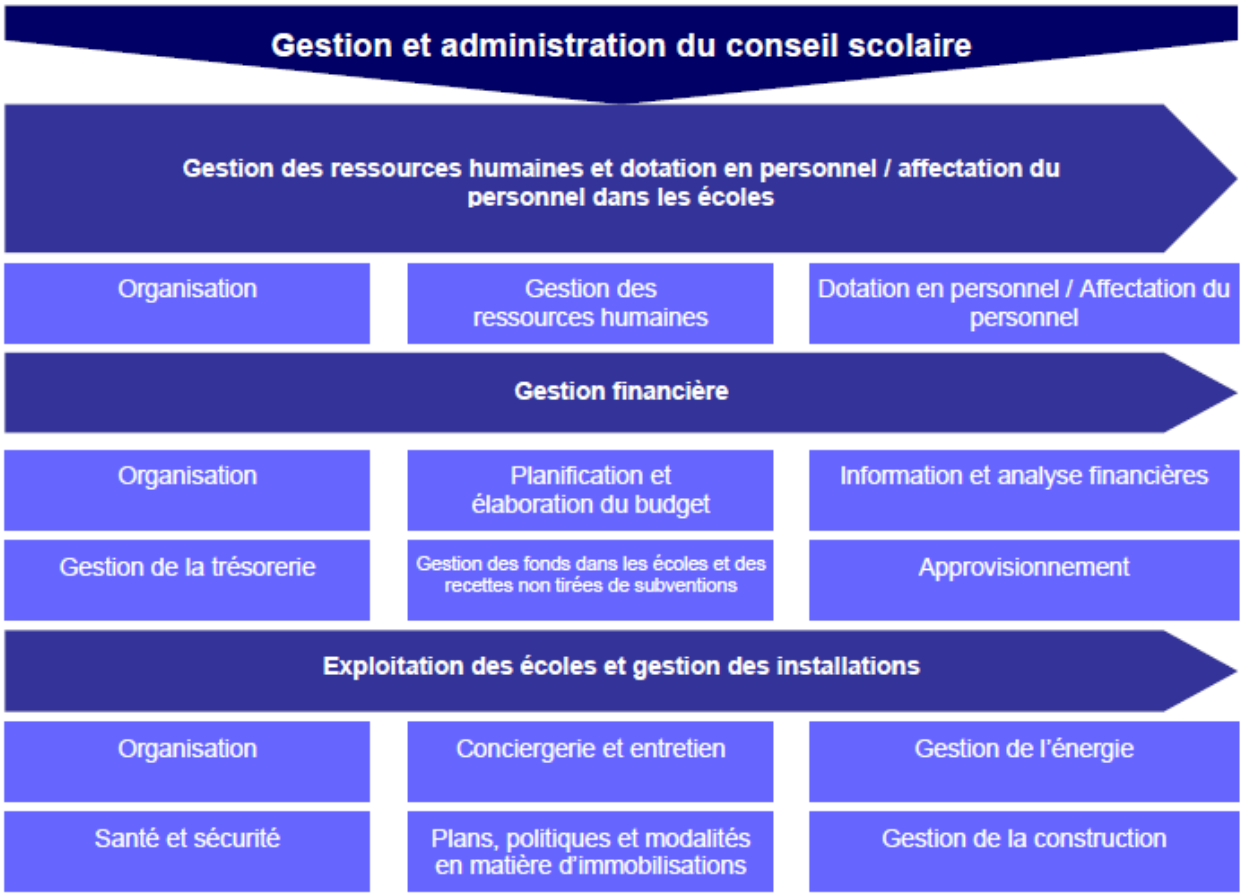
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

Portée de l'Examen opérationnel

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

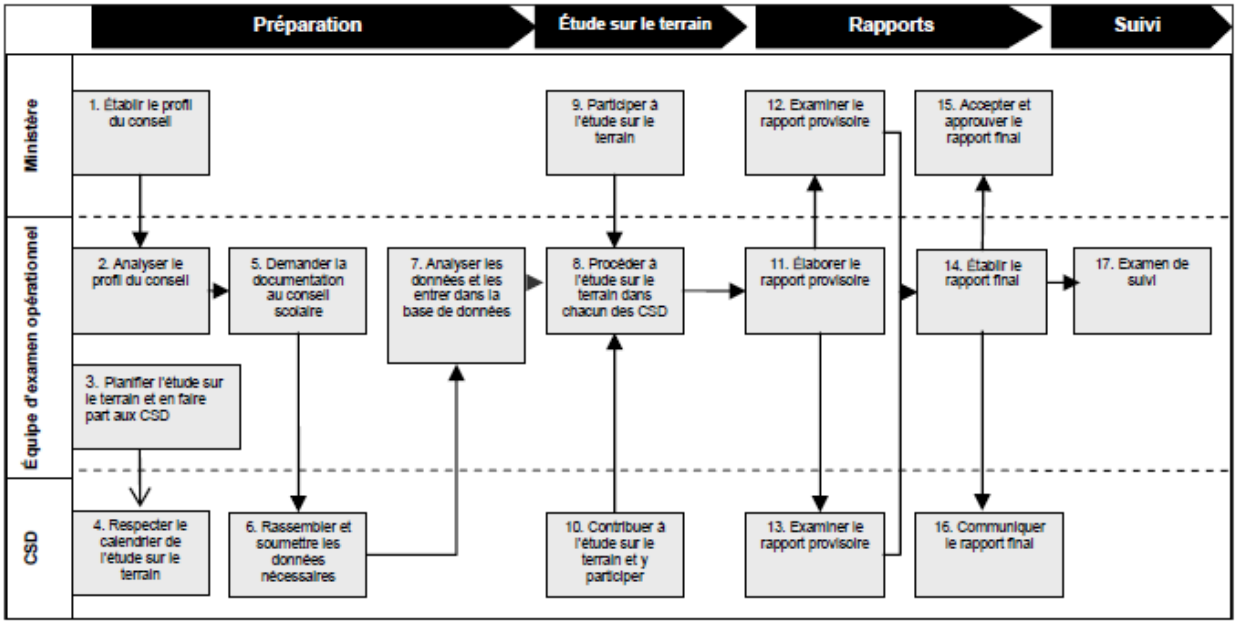
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

Activité principale	Description
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 pour tous les conseils scolaires, qui permettra de fournir des renseignements généraux sur chaque conseil scolaire avant l'Examen.
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examine les renseignements généraux sur le conseil scolaire pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cette analyse permet de relever des questions particulières et des domaines sur lesquels concentrer l'Examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil scolaire	Le ministère et l'Équipe d'examen opérationnel élaborent pour l'Examen un calendrier qui sera communiqué aux conseils avant le début du prochain cycle d'examen.
Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain	Les conseils devront respecter le calendrier de l'Examen opérationnel. Le ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des conflits de disponibilité.

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

Phase : Étude sur le terrain

Activité principale	Description
Procéder à l'étude sur le terrain dans chacun des conseils scolaires	On procédera à l'étude sur le terrain dans chacun des conseils scolaires en suivant le calendrier d'examen convenu. L'étude sur le terrain devrait prendre entre cinq et dix jours selon la taille du conseil.
Participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du ministère aide l'Équipe d'examen à mener l'étude sur le terrain de façon à assurer la continuité et le transfert de connaissances relativement aux opérations du conseil scolaire.
Contribuer à l'étude sur le terrain et y participer	Le personnel du conseil participe à l'étude sur le terrain. Le nombre de participants varie 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
Examiner le rapport provisoire (ministère)	Le ministère examine le rapport provisoire et fait part de ses observations à l'Équipe d'examen.
Examiner le rapport provisoire (conseil scolaire)	L'Équipe d'examen rencontre les cadres supérieurs du conseil scolaire pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.

Activité principale	Description
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.

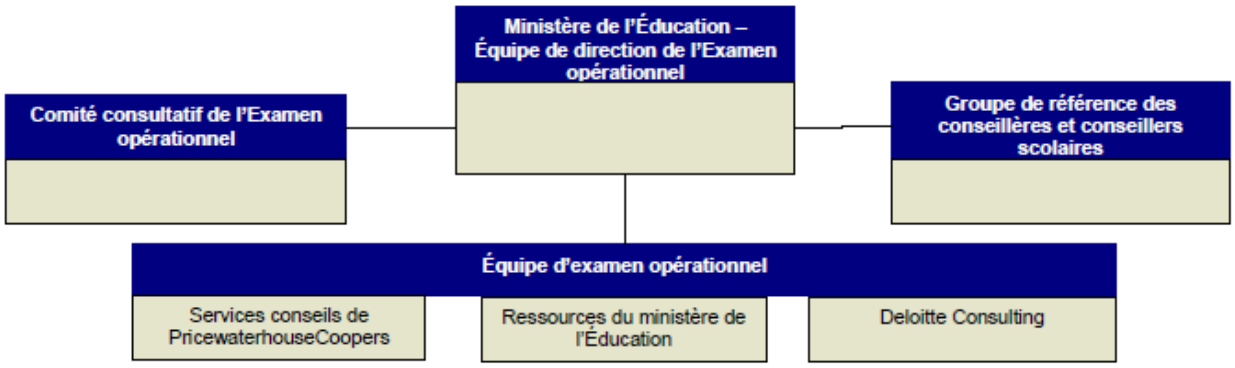
Phase : Suivi

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



Limites de l’Examen

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

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

Nº	Recommandation
1.	Le conseil scolaire devrait élargir le processus en place servant à planifier la relève et élaborer un plan officiel visant notamment les principaux postes de gestion des fonctions non scolaires.

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

Nº	Recommandation
2.	Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
3.	La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
4.	La direction devrait envisager d'étendre son système d'évaluation du rendement au personnel non enseignant.
5.	Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus en bonne et due forme régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel non enseignant.
6.	Le conseil scolaire devrait adopter les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.
7.	La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité chez tous les groupes d'employés.
8.	La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité une fois celui-ci en place.
9.	La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Cette mesure permettrait d'améliorer la communication avec le personnel et d'obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
10.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

Gestion financière

Nº	Recommandation
11.	La direction devrait établir une fonction de vérification interne en tenant compte des nouvelles directives du Ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.
12.	Au moment d'instaurer la fonction de vérification interne, le conseil scolaire devrait s'assurer que tous les plans de vérification interne sont clairement établis, que la direction fait le suivi des recommandations et qu'elle prend des mesures à ce propos.
13.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes, conformément à la nouvelle directive du ministère.
14.	Le personnel du service des finances devrait instaurer l'utilisation de la carte de crédit pour petits achats. Celle-ci peut réduire le nombre de factures des fournisseurs qu'il faut traiter et se révéler plus efficace pour les achats locaux. Des procédures de contrôle appropriées devraient être mises en place pour encadrer une utilisation plus étendue de la carte de crédit pour petits achats.
15.	La direction devrait continuer d'examiner les possibilités entourant l'utilisation du transfert électronique de fonds (TEF) afin de maximiser l'efficacité du service des finances.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nº	Recommandation
16.	Le conseil scolaire devrait établir des normes de propreté dans l'ensemble de ses écoles afin d'assurer l'uniformité du niveau de service et de surveillance.
17.	Le conseil scolaire devrait établir 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.
18.	Lorsqu'un programme de gestion de l'énergie sera instauré dans tout le système, le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes techniques de conservation qu'il applique.
19.	Une fois le plan de conservation de l'énergie mis au point, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies réalisées par rapport au plan.
20.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées. Cette mesure lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement sa consommation d'énergie.
21.	Le conseil scolaire devrait élaborer un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.