

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
District School Board of Niagara**

Avril 2010

Table Des Matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	1
Recommandations :.....	2
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :.....	4
Gestion financière.....	5
Recommandations :.....	6
Exploitation des écoles et gestion des installations	7
Recommandations :.....	7
1. Contexte et aperçu.....	9
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	9
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	9
1.3 Rendement des élèves	10
1.4 Sommaire financier	11
1.5 Principales statistiques du District School Board of Niagara.....	12
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	15
Établissement d'un modèle de gestion efficace	17
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire	20
Processus décisionnel	21
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	22
Relève et développement du talent	22
Participation des intervenants.....	23
Recommandations :.....	24
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	25
3.1 Organisation des ressources humaines.....	25
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	26
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	27

	Surveillance et communication des politiques	27
3.2	Gestion des ressources humaines.....	28
	Recrutement et embauche du personnel	30
	Relations de travail	31
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	32
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.....	34
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	35
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	36
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	36
	Recommandations :	37
3.3	Dotation en personnel/affectation	38
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	39
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	41
4.	Gestion financière — Conclusions et recommandations	42
4.1	Organisation des finances	42
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	44
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	44
	Surveillance et communication des politiques	45
4.2	Planification et élaboration du budget.....	45
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	46
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	48
	Recommandations :	50
4.3	Information et analyse financières	50
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	51
	Rapports financiers intermédiaires et annuels	52
	Vérification	52
	Recommandations :	54
4.4	Gestion de la trésorerie.....	54
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	55
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	56
	Gestion des fonds dans les écoles	57

	Gestion des recettes non tirées de subventions	58
4.6	Approvisionnement	59
	Politiques et modalités	61
	Participation à des initiatives d'achats groupés	63
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	63
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles	64
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat/paiement	64
	Utilisation du transfert électronique de fonds	65
	Recommandations :	65
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations — Conclusions et recommandations	67
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	67
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	69
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	69
	Surveillance et communication des politiques	70
	Recommandation :	70
5.2	Conciergerie et entretien.....	71
	Le modèle de dotation/d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien	73
	Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel	73
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	74
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	75
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	76
	Recommandations :	76
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	83
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	84

	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	85
5.6	Gestion de la construction	86
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	87
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	88
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	89
Annexes	90
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	90
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	90
	Portée de l'Examen opérationnel.....	90
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	91
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	94
	Limites de l'Examen.....	95
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	96

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du District School Board of Niagara (le conseil scolaire ou le DSNB) 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 11 janvier 2010, a duré quatre jours.

Introduction

Le ministère prévoit mener un examen opérationnel dans chacun des 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 meilleures pratiques et en les partageant. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

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

L'Équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté de nombreuses pratiques exemplaires, notamment sur le plan des relations de travail, de la gestion de la trésorerie ainsi que de la gestion des questions de santé et de sécurité. 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. En voici quelques exemples :

- Élaborer un plan stratégique pluriannuel pour 2005-2010, intitulé *Achieving Success Together* (Ensemble vers le succès);

- Établir des processus pour tenir à jour ou élaborer les politiques et les procédures administratives;
- Encourager la participation régulière d'acteurs internes et externes.

Les possibilités d'améliorer la gestion et l'administration de l'école passent par l'élaboration d'un modèle de gestion officiel et d'un plan opérationnel annuel de même que la mise en place d'un plan de relève officiel.

L'Ontario Public School Boards' Association (OPSBA) a publié un document sur la gestion qui sert de guide aux conseils scolaires. Les conseillères et conseillers scolaires doivent consulter ce manuel interne ainsi que les règlements du Conseil lorsqu'il est question de gestion.

Le conseil scolaire gagnerait à avoir une politique officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Cette politique assurerait que les rôles et responsabilités respectifs sont clairement définis et soulignerait les éléments des bonnes relations de travail.

Le conseil scolaire est également invité à élaborer un plan opérationnel annuel, lequel permettra à la direction de rendre compte de résultats précis. Ce plan devrait correspondre à la vision et aux buts du plan stratégique du conseil scolaire et exposer de quelle façon la direction stratégique des conseillères et des conseillers scolaires est mise en œuvre, de même que ses retombées positives.

Les gestionnaires reconnaissent le besoin de planifier la relève des principales et principaux cadres, des agentes et agents de supervision et des membres de la haute direction. Le conseil scolaire se consacre actuellement davantage à la planification de la relève afin de composer avec les imprévus.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation, et qui devrait être dotée d'un code de déontologie pour les conseillères et conseillers scolaires. De cette façon, on s'assurera que les tâches et les responsabilités sont claires et contribuent au maintien de relations de travail efficaces.
- Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire en élargissant son plan d'amélioration annuel de façon à traiter de tous les aspects de son fonctionnement non scolaire, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Un tel plan

favoriserait également la concertation et une meilleure intégration des services, ce qui permettrait de surveiller et de communiquer les progrès accomplis en ce qui concerne les priorités et les buts fixés tout au long de l'année.

- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux cadres, des agentes et agents de supervision et des gestionnaires, y compris les cadres supérieurs qui occupent des fonctions scolaires et non scolaires. Ce processus sera géré par la direction et le service des ressources humaines (RH).

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 fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Ce service a mis en œuvre bon nombre des principales pratiques, y compris les suivantes :

- Le service des RH élabore un plan de service annuel comprenant des cibles, des échéances et des responsabilités.
- 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).
- La direction du service des RH a établi des politiques et des modalités pour réduire au minimum le nombre de griefs.
- La direction du service des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.

Le conseil scolaire gagnerait à se consacrer davantage aux ressources humaines dans quelques secteurs. Même si le conseil scolaire dispose actuellement d'un processus global de recrutement, il lui manque un cadre de la politique liée à ce processus. Il lui serait avantageux d'avoir une politique officielle assurant le recrutement et l'embauche non discriminatoire et soulignant sa volonté d'être un employeur qui favorise l'égalité des chances.

Le service devrait continuer ses efforts pour élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettra à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous

les groupes d'employés. Après la mise en œuvre de ce programme, une structure d'évaluation de son efficacité devrait être élaborée.

Le service devrait poursuivre ses efforts concernant l'élaboration de politiques et de modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel. Lors de l'Examen, la direction a mentionné qu'elle commençait à ébaucher un système d'évaluation du rendement des employés pour le personnel non enseignant. Le service devrait continuer dans cette voie afin d'assurer l'uniformité et la transparence du processus d'évaluation de l'ensemble du conseil scolaire. Dans la même veine, le conseil scolaire est invité à élaborer des directives officielles de perfectionnement professionnel pour le personnel non enseignant pour s'assurer de répondre aux besoins de formation et de développement de tout le personnel du conseil scolaire.

Finalement, même si le taux de roulement du conseil scolaire est réduit, des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettent à la direction de recueillir des données de grande valeur, tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques touchant aux relations futures avec les employées et employés.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer des politiques de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
- Le conseil scolaire devrait adopter les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.
- Le service devrait poursuivre ses efforts d'élaboration d'un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.
- La direction des RH devrait poursuivre l'élaboration de politiques et de modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel, et ce, afin d'assurer la transparence et la cohérence du processus.
- Le service devrait instaurer et gérer des directives officielles de perfectionnement professionnel pour le personnel non enseignant, qui comprendraient des plans annuels d'apprentissage, un nombre minimum d'heures de formation et un

programme approfondi de formation pour tous les gestionnaires qui occupent des fonctions administratives. Cette mesure permettrait au conseil scolaire de répondre aux besoins du personnel.

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

Gestion financière

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

- Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris le personnel, la direction, les conseillères et conseillers scolaires et la communauté.
- Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, à des centrales d'achat ou à des initiatives d'achats groupés.
- Le conseil s'est doté 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 judicieux, pour veiller à ce que les frais de gestion de la dette soient payés à échéance.
- 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.

Le service des finances ne dispose pas encore de son propre plan d'atténuation des risques. Il est invité à en mettre un en place afin d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.

Le conseil scolaire est également encouragé à poursuivre la mise en place de la vérification interne et d'un comité de vérification officiel avec l'apport de membres externes. Le comité des finances du conseil scolaire agit actuellement comme comité de vérification. Cependant, les conseillères et les conseillers scolaires appuient la mise

sur pied d'un comité de vérification officiel et attendent de la documentation et des directives officielles du ministère avant d'inclure de nouveaux membres.

Enfin, l'Équipe d'examen a repéré quatre domaines propices à l'amélioration en ce qui concerne l'approvisionnement du conseil scolaire. Cela lui permettra d'être plus efficace, notamment par l'utilisation dans une plus grande mesure du transfert électronique de fonds (TEF), l'intégration de cartes de crédit pour petits achats et l'ajout de possibilités quant à une interface électronique avec les fournisseurs. Le conseil scolaire est également encouragé à examiner le triple rapprochement pour les achats de moins de 3 000 \$ afin de déterminer s'il représente un risque plus important que celui des seuls bons de commande dont la valeur excède les 3 000 \$.

Recommandations :

- Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.
- La direction devrait considérer la mise sur pied d'une fonction de vérification interne en tenant compte des nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.
- Si le conseil scolaire établit une fonction de vérification interne, il doit s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés, et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager d'intégrer au comité de vérification du Conseil des conseillers externes conformément aux directives en cours d'élaboration du ministère sur la vérification interne.
- La direction devrait étudier l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité. À cette fin, elle devrait réaliser une analyse des bons de commande en fonction des transactions et dépenses, et déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures.
- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat/de paiement du conseil scolaire, et particulièrement du triple rapprochement automatique, qui est actuellement réservé aux achats de plus de 3 000 \$.

- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficacité.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le TEF auprès de ses fournisseurs dans le but d'augmenter l'efficacité.

Exploitation des écoles et gestion des installations

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

- Un plan annuel de formation pour le personnel des installations qui prévoit un perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences réglementaires.
- L'administration principale a élaboré des politiques et des procédures de santé et de sécurité exhaustives.
- Un processus de gestion efficace permet de surveiller et de contrôler les projets de construction et leurs coûts.

Le service des installations ne dispose pas encore de son propre plan de service. Pour mettre les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, le service devrait élaborer son propre plan harmonisé avec le plan plus large du conseil scolaire. Cette approche faciliterait une définition claire des rôles et favoriserait la collaboration entre les membres de l'équipe.

Le conseil scolaire travaille actuellement à la mise en œuvre de normes de nettoyage et d'un programme d'écopropreté officiel. Il devrait poursuivre dans cette voie puisque nombre d'éléments sont déjà en place et ne demandent qu'à être officialisés.

L'Équipe d'examen a également constaté que plusieurs pratiques exemplaires de gestion de l'énergie sont actuellement en vigueur, et le conseil scolaire est invité à les officialiser. Plus précisément, ce dernier devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie, encourager l'utilisation d'équipements éconergitiques dans la mesure du possible et adopter une politique environnementale globale. Cela permettra également de veiller à ce que le conseil scolaire adopte les normes établies par la *Loi de 2009 sur l'énergie verte de l'Ontario*.

Recommandations :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond aux directions stratégiques globales du conseil scolaire ainsi qu'à son plan

opérationnel (quand ce dernier sera élaboré). Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

- Le conseil scolaire devrait poursuivre la mise en œuvre de normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois en place, la direction devrait présenter les résultats de ces examens de conformité à l'administration principale.
- Le conseil scolaire devrait continuer son projet pilote sur les produits de nettoyage écologiques et favoriser la mise en œuvre d'un programme d'écopropreté.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation pour le personnel de conciergerie et le comparer à celui des autres conseils pour assurer une utilisation optimale du personnel.
- Le service, de concert avec l'administration principale, devrait officiellement élaborer un plan de gestion de l'énergie pluriannuel comprenant des objectifs et des indicateurs de performance afin de faire le suivi des initiatives de conservation.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.
- Le conseil scolaire devrait modifier sa politique d'approvisionnement pour que, dans la mesure du possible, tout nouvel équipement ait un taux d'efficacité énergétique approprié.

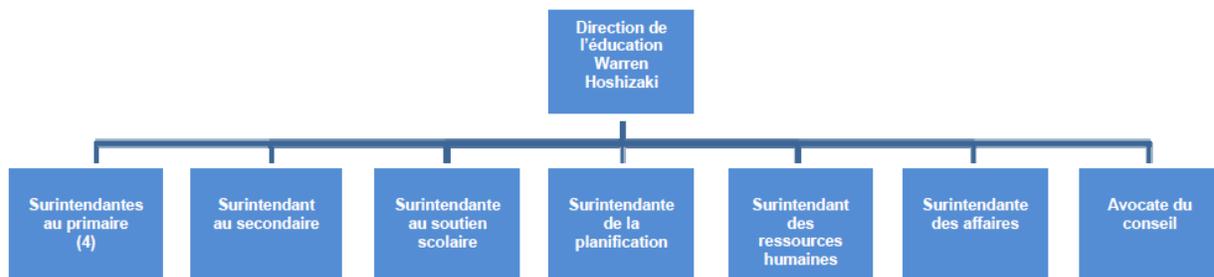
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le District School Board of Niagara (DSBN) vise un objectif en particulier : la réussite de chaque élève. Les parents, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, l'administration et les conseillères et conseillers partagent ce but : soutenir les élèves, les mettre au défi et les encourager à s'accomplir. Offrant l'éducation publique à plus de 30 000 élèves, le conseil scolaire a instauré une vaste gamme de programmes dans ses 119 écoles réparties dans 12 municipalités.

Comme la plupart des conseils scolaires de la province, le DSBN est confronté à la baisse des effectifs.

L'équipe d'administration principale et de planification du conseil scolaire est constituée du directeur de l'éducation et du concours de dix cadres :



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le District School Board of Niagara a adopté la vision suivante : « **Ensemble, nous voulons la réussite des élèves pour inspirer tous les apprenantes et apprenants à réaliser leur plein potentiel.** » Pour illustrer cette vision, le conseil scolaire a adopté l'énoncé de mission *Achieving Success Together*.

Pour mener à bien cette mission, le conseil scolaire a adopté un ensemble de valeurs qui traduit la vision et les valeurs communes de tous les membres de l'organisation :

1. Relations
2. Respect
3. Responsabilité

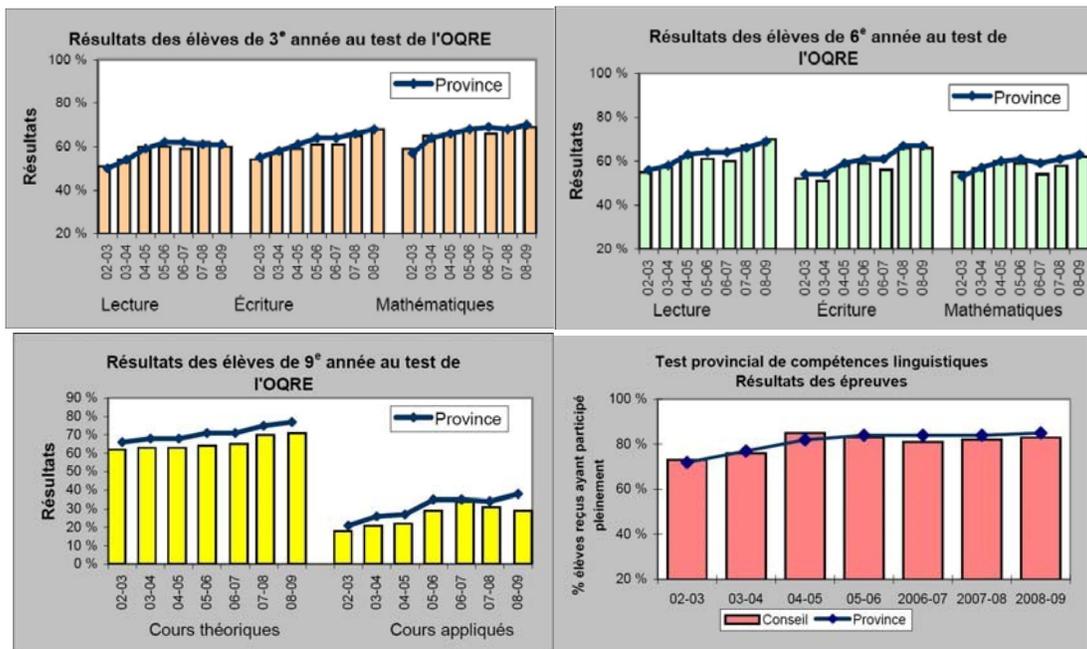
Ces objectifs et priorités sont mis en œuvre à l'aide du processus de planification de la réussite scolaire.

Pour appuyer la mise en place de son plan stratégique, le conseil scolaire a adopté un plan stratégique pluriannuel, *Achieving Success Together* ainsi qu'un plan d'amélioration des services scolaires. Il sera question de ces éléments à la section 2 du présent rapport.

1.3 Rendement des élèves

Les résultats du conseil scolaire aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) démontrent que les notes en mathématiques des élèves de 3^e et de 6^e année se situent dans la moyenne provinciale ou sont légèrement inférieurs à celle-ci. Les résultats en lecture des élèves 3^e et de 6^e année sont dans la moyenne provinciale. Quant aux résultats en rédaction des élèves de 3^e et de 6^e année, ils atteignent la moyenne provinciale.

Au secondaire, les résultats des élèves de 9^e année aux tests de l'OQRE se situent légèrement sous la moyenne provinciale. En ce qui concerne les résultats au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL), les élèves du conseil scolaire sont dans la moyenne provinciale. Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE et au TPCL au cours des six dernières années.



1.4 Sommaire financier

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

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 pour la mise en place de nouveaux projets d'immobilisations.

Les tableaux ci-dessous présentent un aperçu de la situation financière du conseil scolaire :

Résumé de l'information financière (Revenus)

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Subventions générales	234 228 370 \$	245 485 468 \$	251 244 156 \$
Impôt local	112 059 881 \$	111 539 247 \$	112 752 787 \$
Revenus du conseil scolaire	3 280 365 \$	2 831 045 \$	2 121 958 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	5 013 550 \$	5 116 345 \$	7 759 927 \$
Total des revenus	354 582 166 \$	364 972 105 \$	373 878 828 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009- 10
Dépenses de fonctionnement	339 239 600 \$	357 137 502 \$	365 073 151 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	9 824 068 \$	9 871 064 \$	12 133 552 \$
Virement à/de la réserve	5 604 175 \$	-2 036 461	-3 327 875 \$
Total des dépenses	354 667 843 \$	364 972 105 \$	373 878 828 \$
Excédent (déficit)	-85 677 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Gratifications de retraite	5 042 582 \$	5 100 662 \$	5 151 670 \$
CSPAAT	3 746 502 \$	3 795 969 \$	3 833 929 \$
Divers	20 508 288 \$	18 634 047 \$	15 402 487 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	1 975 120 \$	0 \$	0 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	11 548 846 \$	11 231 863 \$	6 834 765 \$
Total des fonds de réserve	42 821 338 \$	38 762 541 \$	31 222 851 \$
Autres revenus reportés de fonctionnement	0 \$	322 241 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	0 \$	536 530 \$	536 530 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	594 496 \$	0 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	1 544 988 \$	0 \$
Total des revenus reportés	0 \$	2 998 255 \$	536 530 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	42 821 338 \$	41 760 796 \$	31 759 381 \$

1.5 Principales statistiques du District School Board of Niagara

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire. L'effectif des écoles suit une tendance à la baisse depuis 2002-2003.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres réels 2002-03	Prévisions révisées 2009-10
EQM de l'école de jour – élémentaire	28,027	22,791
EQM de l'école de jour – secondaire	15,171	14,074
Effectif total de l'école de jour	43,198	36,865

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	36%	89%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	71%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,86%	26,60%
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	31%	100%
Pourc. de classes à années multiples	35%	45%

Personnel

Personnel	Chiffres réels 2002-03	Prévisions révisées 2009-10
Enseignantes et enseignants	2 468	2 326
Aides-enseignantes et aides-enseignants	202	339
Autres personnes-ressources pour les élèves	195	279
Personnel administratif de l'école	144	140
Personnel de bureau de l'école	202	195
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	432	436
Autre personnel hors classe	125	119
Total du personnel	3 767	3 835
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	87,2	104,0
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	85,9%	87,6%

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

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	Chiffres réels 2002-03	Prévisions révisées 2009-10
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	31 604 943\$	42 128 945\$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	31 058 211\$	3 7991 119\$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	\$546 732\$	4 137 826\$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	Chiffres réels 2002-03	Prévisions révisées 2009-10
Nombre d'écoles	129	120
Effectif total de l'école de jour	43 198	36 865
Capacité totale (places)	53 904	50 390
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	80,1%	73,2%
Superficie du conseil scolaire (km²)	1 868	1 868
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	11	11

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

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

La présente section propose un sommaire des conclusions et des recommandations faisant suite à notre évaluation de l'adoption par le conseil 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.

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire

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

Processus décisionnel

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillers et conseillères scolaires et l'administration principale ont les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Oui
Les conseillers et conseillères scolaires et l'administration principale disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficacité 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, courriel, notes de service, forums, etc.).	Oui
Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels appartiennent et participent aux comités de secteur des associations provinciales et aux groupes de travail du ministère.	Oui

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire n'a pas adopté une structure de gestion officielle qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. Il n'a pas non plus élaboré de politique qui définit la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation.

L'OPSBA a publié un document sur la gestion qui sert de guide aux conseils scolaires. Les conseillères et conseillers scolaires doivent consulter ce manuel interne ainsi que les règlements du Conseil lorsqu'il est question de gestion.

Le conseil scolaire gagnerait à avoir une politique officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Cette politique assurerait que les rôles et responsabilités respectifs sont clairement définis et soulignerait les éléments des bonnes relations de travail.

La structure de gestion actuelle comprend un conseil formé de onze conseillères et conseillers scolaires chevronnés et de deux élèves conseillers. Le Conseil compte plusieurs conseillères et conseillers scolaires de longue date, dont l'expérience varie de trois à quarante-deux ans. Les relations de travail entre les conseillères et les conseillers scolaires et l'administration principale sont qualifiées de respectueuses et positives.

Les conseillères et les conseillers scolaires ont participé à des séances de formations de l'OPSBA pour les conseillères et conseillers nouvellement élus. Ils ont également suivi un programme de mentorat par les pairs. Selon la présidence, les conseillères et les conseillers voient leur rôle comme un rôle de supervision, tant au plan stratégique qu'opérationnel.

Le conseil scolaire est également invité à élaborer un plan opérationnel annuel, lequel permettra au directeur de rendre compte de résultats précis. Ce plan devrait correspondre à la vision et aux buts du plan stratégique du conseil scolaire et englober autant les fonctions scolaires que non scolaires. Il peut exposer de quelle façon la direction stratégique des conseillères et les conseillers scolaires est mise en œuvre, les responsabilités de chacun, les échéanciers et les résultats attendus.

Le Conseil a fait valoir qu'il est en ce moment en train d'élaborer un code de conduite à l'intention des conseillères et des conseillers scolaires du DSBN, en s'inspirant des règlements existants du conseil. Le Conseil a également souligné qu'il a constitué un comité spécial sur la gestion chargé d'examiner les changements attendus aux lois et aux règlements par suite de l'adoption du projet de loi 177.

La direction de l'éducation est secondée par une équipe composée de dix cadres supérieurs :

- Quatre surintendantes au primaire, réparties en familles d'école
- Un surintendant de l'éducation au secondaire
- Un surintendant des ressources humaines

- Une surintendante de la planification
- Une surintendante au soutien scolaire
- Une surintendante des affaires
- Une avocate du Conseil

Ce groupe, appelé l'équipe d'administration principale et de planification, est responsable de tous les domaines de fonctionnement du conseil scolaire.

Le Conseil comprend actuellement dix comités :

1. Comité consultatif des politiques
2. Comité de la programmation et de la planification
3. Comité des finances (qui agit également en tant que comité de vérification)
4. Comité consultatif pour l'enfance en difficulté
5. Comité d'apprentissage parallèle à l'intention des élèves dispensés de fréquentation scolaire
6. Comité de participation des parents
7. Comité des élèves conseillers
8. Comité de discipline des élèves
9. Comité spécial de négociations
10. Comité spécial de l'aliénation des biens

Les conseillères et les conseillers scolaires utilisent un processus officiel d'évaluation de rendement annuel de la direction de l'éducation. Dans le cadre de l'Examen, la direction a présenté un rapport au Comité spécial du Conseil pour l'Examen, composé de la présidence, de la vice-présidence, de l'ancienne présidence et de deux membres du Conseil. Ce rapport portait sur l'exécution du plan opérationnel annuel, et indirectement sur le rendement de la direction. Les autres conseillères et conseillers ont également été invités à faire connaître leur opinion.

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire

Dans son récent exercice de planification stratégique, le conseil scolaire a adopté un énoncé de mission et une vision. En 2005, le conseil scolaire a entrepris une consultation et un processus d'élaboration exhaustifs pour fixer ses priorités à moyen terme, dont le fruit est le premier plan stratégique pluriannuel *Achieving Success Together*. Ce plan, valide jusqu'en 2010, a été conçu pour aider le Conseil à atteindre des objectifs précis dans trois secteurs prioritaires :

1. Amélioration des élèves
2. Amélioration du personnel
3. Amélioration du système

Le plan s'échelonne sur cinq années scolaires et est réévalué tous les deux ans. Les objectifs atteints sont rapportés au Conseil en janvier et en août, tous comme les progrès mesurés et les principales étapes. La direction présente un résumé des initiatives au milieu de l'année. On a également indiqué que les nouvelles initiatives, si elles n'étaient pas prévues dans le budget initial, sont soumises au Conseil.

Le conseil scolaire utilise actuellement le Plan d'amélioration du conseil scolaire en tant que plan opérationnel. La majeure partie des buts et des activités du Plan sont de nature scolaire, et peu d'entre eux ont un lien direct avec les opérations non scolaires du conseil. L'atteinte des objectifs est l'affaire de tous, même si c'est la direction de l'éducation qui est responsable de rendre des comptes.

Pour évaluer les progrès annuels, le conseil scolaire a adopté des cibles SMART en littéracie et en numératie. Chaque cible SMART du plan comprend une description détaillée de la stratégie, de l'indicateur de succès et de la progression. Les cibles et les objectifs sont des points permanents à l'ordre du jour des réunions hebdomadaires de l'administration principale, et les agentes et agents de supervision y sont tenus de faire le point sur leurs objectifs et le rendement général des élèves.

Pour faciliter et modérer le processus de planification, le DSBN s'est fortement fié à différents intervenants internes et externes et a engagé du personnel de soutien externe. Plusieurs réunions d'un jour ont eu lieu, auxquelles tous les intervenants ont participé, y compris les parents, les syndicats, le personnel enseignant et les directions d'école. Il en est sorti un document qui a fait l'objet d'une large diffusion et a été posté à toutes les résidences situées sur le territoire du conseil scolaire.

Même si le conseil scolaire s'est doté d'un Plan d'amélioration du conseil, ce dernier est principalement centré sur des priorités scolaires et n'englobe pas les services non

scolaires tels que les RH, les finances et la gestion des installations. Le conseil scolaire est donc invité à élaborer un plan opérationnel annuel officiel. Cette pratique est bénéfique à tous les échelons de l'organisation puisqu'elle permet à la direction de l'éducation de rendre compte des progrès relatifs aux objectifs définis dans le plan opérationnel et de démontrer la façon dont ces résultats favorisent la mise en œuvre du plan stratégique des conseillères et conseillers scolaires.

En 2008, le conseil scolaire a réalisé une analyse complète de ses services organisationnels, laquelle a porté sur tous les services centraux du conseil scolaire, dont les services centraux et achats, les services des finances, le service de technologies de l'information, les services des installations et de la planification ainsi que le service des ressources humaines, pour évaluer la meilleure façon de s'organiser afin de soutenir les élèves et de contribuer à leur succès.

Processus décisionnel

La principale responsabilité des conseillères et des conseillers scolaires consiste à élaborer des politiques et une orientation stratégique pour le conseil scolaire. La direction de l'éducation et l'équipe d'administration principale et de planification élaborent et mettent en œuvre des plans et des procédures permettant d'assurer le respect des politiques du Conseil, et gèrent les opérations quotidiennes du conseil scolaire. Ces responsabilités sont clairement définies dans la politique intitulée *Administrative and Organizational Structures* (mai 2008).

Les membres du Conseil se rencontrent le deuxième et le quatrième mardi de chaque mois, et toutes les réunions du Conseil et du comité permanent sont ouvertes au public. Conformément à la *Loi sur l'éducation*, sont tenues à huis clos les réunions qui portent sur des questions ayant trait aux employées et employés, aux biens, à la négociation des contrats et aux litiges.

L'ordre du jour du Conseil est établi selon un processus standard, bien que celui-ci ne soit pas officiellement documenté. Toutes les deux semaines, avant la réunion du conseil, la présidence, la vice-présidence et la direction relisent le procès-verbal de la réunion précédente et établissent les points à l'ordre du jour de la rencontre suivante. Les procès-verbaux et la documentation sont envoyés aux conseillères et aux conseillers trois jours ouvrables avant une réunion. Le conseil est invité à documenter ce processus.

Le Conseil réalise la grande partie de ses travaux en matière d'élaboration de politiques et de prise de décisions par l'entremise de sa structure exhaustive de comités. Il y a dix comités au DSBN (y compris les comités spéciaux), et chacun d'entre eux est unique sur le plan de la composition, du mandat et de la représentation des membres du conseil. À ces comités s'ajoute un certain nombre de comités d'employés, qui sont pour

la plupart dirigés par l'administration principale. La plupart des questions sont débattues par ces comités, ce qui réduit de façon considérable les échanges lors des réunions plénières. Les nouveaux points (p. ex. nouveaux programmes, nouvelle demande de financement), ainsi que ceux de nature politique, passent généralement par les comités avant de recevoir l'aval du conseil.

Par ces comités, le Conseil peut être informé des lacunes des politiques ou du besoin de revoir une procédure administrative précise. L'élaboration ou la révision des politiques peut également être proposée par les élèves, le personnel, l'administration principale, le ministère de l'Éducation, les parents ou la communauté.

Il revient au Comité consultatif des politiques d'examiner les politiques. Les recommandations d'élaboration de politiques passent généralement par ce comité avant d'être présentées au Conseil. À l'exception du processus d'examen des installations (qui est revu chaque fois qu'il est utilisé), les politiques et les procédures administratives établies sont réévaluées tous les cinq ans.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le conseil scolaire est formé de 11 conseillères et conseillers scolaires de divers horizons. Quant à l'équipe d'administration principale et de planification, elle compte cinq surintendantes et surintendants (quatre au primaire et un au secondaire), une surintendante au soutien scolaire, un surintendant des ressources humaines, une surintendante de la planification, une surintendante du service des affaires et l'avocate du Conseil. Il revient à la surintendante des affaires de voir aux installations et à l'exploitation. Le conseil scolaire a collaboré étroitement avec l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario (IEPO) pour élaborer une nouvelle structure organisationnelle qui contribue au succès des élèves.

Tous les aspects de l'administration du conseil scolaire relèvent de l'équipe de l'administration principale et de la planification. Cette dernière se rencontre toutes les semaines pour discuter des problèmes et y apporter des solutions. La structure, les rôles et les responsabilités de l'équipe administrative du conseil scolaire ont été clairement définis et documentés. Le conseil scolaire tient à jour les dossiers pour le directeur de l'éducation et les surintendantes et surintendants, et a publié leurs noms et responsabilités respectives sur son site Web, lequel contient aussi un organigramme du conseil.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire n'a pas officiellement adopté de processus de planification de la relève et de développement du talent pour renforcer et développer les capacités des leaders scolaires. La direction a signalé que le conseil scolaire commence à mettre en place ce processus. Même si pour l'instant il n'y a pas de plan officiel, la planification de

la relève constitue une priorité pour le conseil scolaire. Ce dernier se consacre actuellement davantage à la planification de la relève afin de composer avec les imprévus.

Ce processus sera géré par la direction et le service des ressources humaines. La responsabilité de mettre en place un plan de relève confidentiel pour gérer les retraites et les démissions a été attribuée à la direction de l'éducation, et il revient au service des ressources humaines de mettre en place un plan de relève pour les principaux postes de direction, de gestion et d'administration.

La direction a pris part à un projet des directions de l'éducation régionales du sud-ouest appelé *Orienter l'avenir*. Par ce projet, on cherchait à améliorer les capacités en leadership des directions de l'éducation de la région et à formuler un ensemble de recommandations détaillées visant la mise au point du cadre de leadership du système de l'Institut de leadership en éducation (ILE). Le conseil est invité à poursuivre ses efforts d'élaboration d'un plan officiel de relève pour les principaux postes de l'administration principale.

Participation des intervenants

La direction consulte activement les intervenants, et une agente ou un agent des communications et des relations publiques d'expérience veille à instaurer un dialogue efficace avec eux.

Le conseil scolaire a également mis au point un plan de communication stratégique officiel pour favoriser le dialogue et mettre en place un climat de confiance et de compréhension entre les élèves, les parents, les tutrices et tuteurs, le personnel et l'administration. Ce document fait état des principaux messages et de plusieurs moyens de communication comme la note de service de la direction de l'éducation, des bulletins d'information des écoles, le site Web du conseil scolaire et le réseau des préposées et préposés aux communications. Il existe également un protocole de directives à l'intention des conseillères et des conseillers scolaires et de l'administration principale.

Le plan de communication stratégique a été lancé au début de l'année scolaire en même temps que la campagne « Retour à l'école », la campagne d'inscription « Welcome to Kindergarten » (Bienvenue en maternelle) de février et la campagne « Reach Your Potential » (Réalisez votre potentiel), qui vise à soutenir les élèves qui passent de l'école primaire à l'école secondaire. Les principaux points de consultations qui ne sont pas périodiques, mais qui nécessitent néanmoins l'apport de la communauté, comprennent l'élaboration du plan stratégique et tous les examens des installations.

La direction de l'éducation occupe actuellement la présidence du Council of Ontario Directors of Education (CODE) et agit au sein de plusieurs groupes de travail de ce

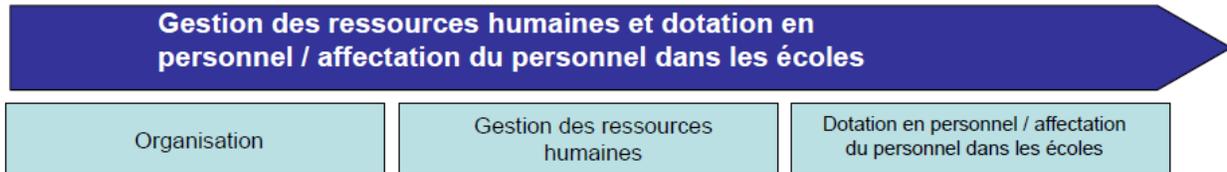
dernier. Fait à noter, la direction a établi un partenariat avec ILE pour le projet intitulé *Orienter l'avenir : Projet des directions de l'éducation régionales du Sud-Ouest*. Ses objectifs se répartissent en deux volets : d'abord, améliorer les capacités en leadership des directions de l'éducation de la région; ensuite, formuler un ensemble de recommandations détaillées visant la mise au point du cadre de leadership du système de l'ILE. Beaucoup de membres de l'équipe d'administration principale et de planification font ou ont fait partie des sous-comités provinciaux de l'Ontario Public School Boards' Association.

Le DSBN a récemment terminé un examen en plusieurs étapes de ses services organisationnels, ce qui lui a permis de se comparer aux autres conseils scolaires régionaux. Dans le cadre de cet examen, chaque secteur visé par l'Examen opérationnel du ministère a également été étudié, notamment les ressources humaines, les services des finances et de la paie, les achats, la planification, les technologies de l'information et les installations. Cet examen découle du fait que la direction de l'éducation a repéré des services à examiner en mettant spécialement l'accent sur les pratiques exemplaires, les sujets de préoccupation et les possibilités d'amélioration au sein du DSBN. Pour donner plus de profondeur aux analyses, quatre conseils scolaires ont été choisis à titre comparatif. Il s'agit des conseils scolaires de Grand Erie, Halton, Hamilton-Wentworth et Waterloo.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation, et qui devrait être dotée d'un code de déontologie pour les conseillères et conseillers scolaires. De cette façon, on s'assure que les tâches et les responsabilités de chacun sont clairement définies et contribuent à une relation de travail efficace.
- Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire en élargissant son plan d'amélioration annuel de façon à traiter de tous les aspects de son fonctionnement non scolaire, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Un tel plan favoriserait également la concertation et une meilleure intégration des services, ce qui permettrait de surveiller et de communiquer les progrès accomplis en ce qui concerne les priorités et les buts fixés tout au long de l'année.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux cadres, des agentes et agents de supervision et des gestionnaires, y compris les cadres supérieurs qui occupent des fonctions scolaires et 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 et des services de perfectionnement et de soutien professionnel. Les affectations de personnel dans les écoles et les classes respectent les exigences du ministère sur l'effectif des classes, les conventions collectives et les modèles d'affectation du conseil.

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

- déterminer si des politiques et modalités appropriées sont établies et tenues à jour pour appuyer les fonctions et priorités en matière de ressources humaines, et si elles correspondent aux orientations du conseil scolaire;
- déterminer si un plan annuel du service définissant des buts et priorités conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire a été établi;
- déterminer si les rôles et responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques du service des RH;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Actuellement, le service des RH élabore un plan annuel de service et souscrit à un énoncé de mission commun. Tous les ans, chaque gestionnaire établit des objectifs en lien avec la réussite des élèves. Ces objectifs reposent sur le plan de service annuel global et tiennent compte des directives de la surintendance et de la direction de l'éducation. Ils visent aussi des objectifs SMART, c'est-à-dire des objectifs stratégiques,

mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps, lesquels seront évalués deux fois par an pour en examiner les progrès.

Le service des RH n'établit pas d'accords sur les niveaux de service avec les autres services, pas plus qu'elle ne sonde régulièrement son personnel. Cependant, dans le cadre de l'examen des services organisationnels qui s'est récemment terminé, l'administration principale a pu évaluer la satisfaction du personnel grâce aux nombreuses rencontres de groupes de discussion. Ces rencontres n'étaient pas uniquement axées sur la satisfaction, mais un nombre important d'employés y ont tout de même assisté.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service gère diverses fonctions, soit le recrutement, les avantages sociaux, la sécurité au travail et la gestion des limitations fonctionnelles. Les différents secteurs des RH présentent un rapport à la surintendance des ressources humaines, qui fait partie de l'équipe d'administration principale et de planification.

Les rôles et les fonctions du service ont été examinés au cours de l'examen des services organisationnels de juillet 2006. Les descriptions de poste du service sont exactes et à jour pour environ la moitié du personnel. Il y a au moins une fiche de renseignements sur le rôle de chaque membre du groupe de surveillance et d'assurance de la sécurité sanitaire (personnel non syndiqué et gestionnaires). Les coordonnées des principaux gestionnaires en RH et membres du personnel sont en ligne sur le site Web. Le conseil devrait mettre à jour les descriptions de poste pour tout le personnel des ressources humaines.

Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires, dont celui de professionnelle ou professionnel en ressources humaines agréé, de même qu'une expérience en résolution de conflits et de travail pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH s'occupe d'un certain nombre de politiques qui sont publiées sur le site Web du conseil scolaire. Le respect des politiques est surtout géré par des rappels de vive voix lors de réunions du personnel ou de formations. D'autres rencontres importantes sont organisées, comme celles de l'administration du système et les réunions de secteurs, au cours desquelles les membres de l'équipe des ressources humaines peuvent signaler les changements aux politiques ou rappeler aux directions d'école et aux surintendances les mesures à prendre.

En ce qui concerne les changements plus importants, comme ceux apportés aux conventions collectives, la procédure est différente. Les gestionnaires et les directions d'écoles se rencontrent en plénière pour discuter des principales modifications, qu'ils

doivent ensuite communiquer au personnel. Il revient au service des RH de surveiller le respect des changements. Les modifications aux politiques qui ne sont pas systématiquement respectées sont réputées être des « points névralgiques ». Pour corriger ces lacunes, des formations complémentaires, des formations sur le terrain de même qu'un suivi sont offerts.

À l'exception des modifications apportées aux conventions collectives, le conseil utilise ses ateliers du programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) et de l'évaluation du rendement des enseignantes et enseignants chevronnés pour communiquer les objectifs en matière de respect des politiques à tout le personnel enseignant. Les renseignements du même type parviennent au personnel non enseignant à l'occasion des réunions. Les nouvelles politiques, tout comme celles qui sont modifiées, circulent par le système de courriel interne du conseil scolaire.

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

Recrutement et embauche du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques 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 pour les divers groupes d'employés sont harmonisées.	Oui

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

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 des 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
Les dossiers du service des RH sont actualisés, et le service assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.	Oui
La direction du service des RH a mis en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est revu régulièrement et modifié au besoin.	Oui

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Recrutement et embauche du personnel

Le conseil scolaire n'a pas élaboré de politiques ou de procédures pour le recrutement du personnel scolaire et non scolaire ni de plan de recrutement annuel. Il a toutefois créé un processus qui repose sur le calendrier des départs à la retraite, les salons de l'emploi et les conventions collectives pour répondre aux besoins en personnel.

Le conseil scolaire a calculé ses besoins en enseignantes et en enseignants hors programme en fonction de ses prévisions officielles de l'effectif de janvier et a rajusté

les résultats aux départs à la retraite prévus. Pour répondre aux besoins en personnel, il communique avec des enseignantes et des enseignants suppléants (selon leurs disponibilités) à partir d'un bassin de candidats présélectionnés et en engage aussi de nouveaux. En ce qui concerne les autres postes, le conseil peut demander des aide-enseignantes et aide-enseignants (AE) tout au long de l'année ou faire appel à un service de personnel suppléant pour le soutien administratif. Le conseil a souligné qu'en raison des liens étroits entretenus avec le collège communautaire local, ils ont facilement accès un à un bon nombre d'AE. Le conseil scolaire recrute le personnel du service des installations par l'entremise d'annonces dans le journal local.

Le service a rédigé des manuels de recrutement du personnel enseignant et administratif, qui comprennent les vérifications de références et d'antécédents criminels auxquelles sont soumis tous les nouveaux membres du personnel du conseil. Les politiques et les modalités d'embauche de tous les services sont normalisées sous la forme d'une trousse unique. Les RH participent à toutes les étapes du processus d'embauche et doivent approuver chaque candidat retenu par le service. La direction organise des séances d'orientation à l'intention des nouveaux membres du personnel enseignant et du personnel non enseignant. De plus, chaque employé doit faire l'objet d'une vérification d'antécédents criminels après avoir été inscrit sur la liste d'employés occasionnels ou embauchés à temps plein (poste à forfait ou permanent).

Le conseil n'utilise pas le site *Web Applique à l'éducation* et part plutôt à la recherche de candidats à l'aide d'une feuille de calcul pour veiller à ce que le personnel enseignant détienne l'expérience nécessaire. Pour un poste à long terme, une direction d'école peut sélectionner une enseignante ou un enseignant retraité de la liste d'enseignantes et d'enseignants suppléants plutôt qu'un nouveau candidat. Le conseil scolaire devrait envisager l'automatisation du processus de demande d'emploi afin qu'il soit efficace.

Le conseil scolaire a adopté un énoncé sur l'équité en matière d'emploi.

Le conseil scolaire mérite des éloges pour son judicieux processus de recrutement et est invité à élaborer une politique officielle à cet égard pour améliorer le processus et surmonter les défis actuels et à venir. Cette politique tiendrait compte des objectifs organisationnels, des politiques visant le personnel de l'organisation, de conseils scolaires et d'organismes d'éducation sélectionnés, de sources de recrutement privilégiées, des besoins de l'organisation et des coûts et répercussions financières du recrutement.

Relations de travail

Le conseil scolaire a conclu sept différentes conventions collectives et deux « conditions d'emploi » avec ses groupes d'employés : les directions d'école et les directions adjointes; les gestionnaires (non syndiqués); les services professionnels aux élèves; le personnel de soutien scolaire; le personnel de bureau, administratif,

technique et de soutien pédagogique; les enseignantes et les enseignants suppléants; les enseignantes et les enseignants à forfait; les enseignantes et les enseignants au secondaire; les enseignantes et les enseignants au primaire ainsi que le personnel du service des installations et des opérations.

Ces conventions collectives sont gérées par le personnel des RH et administrées par sept comités patronaux-syndicaux composés de conseillères et de conseillers scolaires et de membres de chaque unité de négociation. L'administration s'efforce de maintenir des relations positives avec les agents négociateurs, et un dialogue est instauré entre le conseil scolaire et les syndicats. Certains se rencontrent mensuellement alors que d'autres ne le font qu'au besoin. Le succès de la résolution de problèmes liés au travail dépend de la nature du problème et de l'unité de négociations.

Le service des RH a établi des politiques et des modalités (décrites dans les conventions collectives) pour réduire au minimum le nombre des griefs. Le conseil scolaire a fait valoir qu'il existe un processus informel de règlement des griefs constitué d'une rencontre avec le service des RH, le gestionnaire, le syndicat et l'employé avant que la procédure officielle de règlement des griefs ne soit mise en branle. Cela a permis de réduire le nombre de griefs officiels.

Le conseil scolaire a créé quelques ressources pour aider l'administration scolaire à réduire le nombre de griefs, dont une série d'ateliers, comme la formation de Hicks Morley, offerte aux surintendances, aux directions d'école et aux directions adjointes. Les griefs suivent un parcours normal, passant par des étapes croissantes du niveau de la direction d'école/gestionnaire jusqu'à la direction de l'éducation désignée. Chaque étape donne lieu à des activités de médiation et de résolution de conflits formelles et informelles.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a établi des modalités exhaustives sur les méthodes d'évaluation du personnel enseignant et des directions d'école en fonction des directives du ministère. Cependant, l'évaluation du rendement porte principalement sur l'évaluation du personnel enseignant, et il n'existe aucun système formel en ce qui concerne le personnel non enseignant.

En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Les enseignantes et enseignants nouvellement en poste sont évalués deux fois durant la première année selon le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Le service des RH veille à ce que les résultats des enseignantes et des enseignants qui ont terminé le Programme soient transmis à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. L'évaluation du rendement du personnel enseignant (ERPE) est réalisée par les directions d'école

ou les directions adjointes désignées. Puis, les résultats sont transmis à la surintendance de l'éducation concernée. Une direction ou une surintendance peut, au besoin, demander une ERPE complémentaire, en plus des évaluations prévues normalement dans le cycle quinquennal. Les ERPE sont ensuite envoyées au service des ressources humaines, qui consigne l'évaluation au dossier de l'employé à des fins de suivi.

Le conseil scolaire utilise l'Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes du ministère. Les gestionnaires sont évalués après leur première année en poste, puis tous les cinq ans par la suite. Ces évaluations sont réalisées selon le type d'examen tous azimuts (avec les rétroactions des pairs, du supérieur ou de la supérieure et du personnel). Le conseil scolaire a mis en place un cycle semblable pour la surintendance.

Les gestionnaires ébauchent un système d'évaluation et de rendement des employés pour le personnel de soutien. En effet, ces groupes d'employés ne sont pas évalués régulièrement de façon formelle. Par exemple, l'objectif cette année est d'introduire des évaluations du rendement pour les aide-enseignantes et les aide-enseignants (AE), qui seront évalués tous les trois ans ou plus régulièrement au besoin. Le service devrait poursuivre l'élaboration d'un processus pour s'assurer de l'uniformité et de la transparence du processus d'évaluation de l'ensemble du conseil scolaire.

Les gestionnaires ont également souligné qu'ils traitent les questions de comportement et de rendement séparément à l'aide de deux processus distincts. En ce qui concerne le rendement, ils utilisent le processus de rendement du personnel. Quant aux questions de comportement, le conseil scolaire a adopté un processus progressif de discipline que le personnel peut consulter sous la forme d'un document intitulé *Resource Guide for Correcting Behaviors and Progressive Discipline* (Guide de ressources sur la correction des comportements et sur la discipline progressive) qui comprend les sept étapes suivantes :

1. Premier avertissement verbal
2. Deuxième avertissement verbal (au besoin)
3. Premier avertissement écrit
4. Deuxième avertissement écrit
5. Suspension avec rémunération
6. Suspension sans rémunération
7. Licenciement

Bien que rares, tous les licenciements de personnel enseignant sont signalés aux conseillères et aux conseillers scolaires comme un point faisant l'objet d'un « vote ». Les autres licenciements sont présentés au Conseil à titre informatif.

Le service des ressources humaines n'a pas élaboré de plan visant le perfectionnement du personnel pour l'ensemble du conseil. La croissance et le perfectionnement professionnels sont décentralisés, et il revient à chaque direction locale de répondre aux besoins en formation. Le service des ressources humaines n'offre pas de plans ni d'outils au personnel qui ne relève pas directement de son champ d'action. De plus, il n'y a pas de coordonnateur affecté au perfectionnement professionnel au conseil scolaire. Les modules de perfectionnement professionnel sont généralement élaborés à l'aide des directions adjointes, dans le cadre du mandat des services de soutien.

Le conseil scolaire a indiqué qu'il travaille en ce moment à un programme exhaustif de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant, Leadership Pathways (Voies vers le leadership), qui sera lancé au printemps 2010. Ce programme s'appuiera sur le programme de leadership de deux ans qui est déjà en place pour les nouveaux gestionnaires et comprend quatre voies censées répondre aux besoins des participants. À la fin de chaque séance, on recueille une rétroaction sur ces programmes. Cependant, parce qu'il est décentralisé, le conseil scolaire n'a pas élaboré de politiques propres au perfectionnement professionnel du personnel non enseignant.

Actuellement, le perfectionnement du personnel non enseignant varie d'un groupe à l'autre, et est surtout fondé sur la formation à l'interne lors de journées consacrées au perfectionnement professionnel.

Le service des RH devrait instaurer et gérer des directives officielles de perfectionnement professionnel du personnel non enseignant comprenant des plans annuels d'apprentissage et un nombre minimum d'heures de formation, de même qu'un programme approfondi de formation pour tous les gestionnaires du conseil scolaire qui occupent des fonctions administratives. Dans le cadre de ce processus, des évaluations de la formation pourraient être mises en place et permettraient au conseil scolaire de répondre aux besoins de ses employées et employés et d'assurer la formation de futurs leaders dans les secteurs non scolaires. De cette façon, le service des RH connaîtra toutes les activités de perfectionnement professionnel de son personnel non scolaire.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Le conseil scolaire n'a pas encore adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel. Cependant, il est en train d'élaborer un programme d'encouragement à l'assiduité, avec l'aide de la School Boards' Cooperative Inc. (SBCI). Le conseil scolaire est également invité à s'assurer de l'intégrité des codes d'absence, processus qui a commencé en décembre 2008 et qui a reçu l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires pour aller de l'avant.

Le programme s'appuiera sur trois piliers : soutien à la gestion de l'assiduité, gestion des limitations fonctionnelles et bien-être (Programme d'aide aux employés). Il intégrera les renseignements provenant des logiciels de gestion de l'assiduité en place, du système d'appel de déclaration d'absence et du système de renseignement des ressources humaines tout en rationalisant le signalement des absences à partir de la quinzaine de codes d'absences utilisés par les RH. Pour l'instant, la gestion de l'assiduité se fait manuellement, et le superviseur direct prend les mesures de soutien ou de discipline nécessaires.

Le conseil scolaire devrait continuer la mise en œuvre de son programme exhaustif de gestion de l'assiduité, puisque ce dernier permettra à la direction d'adopter une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en instaurant un renforcement positif et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés. Il permettra également au service des RH de communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité du processus de gestion de l'assiduité. Les conseillères et conseillers scolaires sont invités à se tourner, au besoin, vers le comité consultatif sur l'efficacité et l'efficience du COSBO pour obtenir le rapport sur la gestion de l'assiduité.

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. Ces communications devraient comprendre des rapports sur les coûts annuels de la gestion de l'assiduité, sur les coûts de remplacement du personnel et sur les taux d'absences de chaque groupe.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le conseil scolaire a réparti les responsabilités concernant la paie entre le service de la paie et celui des RH pour garder toutes ses activités à l'interne. Les RH déterminent les avantages sociaux et l'échelon d'une employée ou d'un employé selon une échelle salariale, tandis qu'il revient au service de la paie d'effectuer le paiement par groupe.

Le service des RH actualise régulièrement ses dossiers et assure officiellement le suivi des compétences et de l'expérience du personnel enseignant. Il gère aussi le placement relatif au Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ) et est responsable des lettres d'expérience en enseignement pour les employées et employés. Les dossiers du personnel sont conservés sur papier, et on les synchronise

au moins quatre fois par an avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Les compétences des nouvelles employées et des nouveaux employés sont confirmées au moyen du registre de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Il revient au gestionnaire du personnel et à celui des RH du personnel de soutien de classer les postes.

Le conseil a mis à jour son programme d'équité salariale et intégré le dernier groupe, celui de l'Association of Professional Student Services Personnel (Association du personnel spécialisé pour les services aux élèves) en 2005. Par ailleurs, on ne compte aucun grief en suspens ou non réglé. Le conseil a composé avec deux griefs relatifs à l'équité, portant plus précisément sur le reclassement d'emploi.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

La direction a signalé que des activités de vérification indépendantes avaient lieu annuellement pour s'assurer que la compagnie d'assurances se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Le conseil scolaire gère son régime d'avantages sociaux pour les services de gestion seulement par l'entremise de son comité d'examen des avantages sociaux, qui compte des membres du fournisseur, ce dernier étant responsable d'examiner le régime et les contributions. Le comité est aussi responsable de superviser la vérification annuelle des remboursements de réclamations. Le dernier appel d'offres pour ce programme a été lancé en 2008, et c'est le titulaire du service qui a remporté la soumission.

Outre ces vérifications, le conseil scolaire a mis au point des procédures pour s'assurer que ses régimes d'avantages sociaux sont bien gérés. Par exemple, le service des RH peut analyser les réclamations par groupe d'utilisateurs afin de comprendre d'où viendront les augmentations de primes. Par l'entremise des RH et du comité d'examen des avantages sociaux, le conseil scolaire peut modifier les régimes d'avantages sociaux ou les primes sans toucher aux conventions collectives. Le conseil s'appuie sur la comparaison exhaustive des avantages sociaux menée l'an dernier par l'OPSBA comme repère quant à la compétitivité de ses coûts.

Les données sur le personnel sont synchronisées automatiquement entre le conseil et les sociétés externes, et le service des RH est entièrement responsable d'engager le processus d'inscription au OMERS. Ce processus fait partie de la nouvelle orientation d'embauche et de formation.

Surveiller la satisfaction du personnel

Les RH ne sondent pas formellement le personnel pour obtenir des rétroactions ou comprendre les attitudes générales. Récemment, l'examen des services organisationnels a donné l'occasion à l'administration principale de se faire une idée de la satisfaction générale du personnel au cours des nombreuses séances de groupes de

discussion. De plus, on s'attend à ce que la direction des RH visite quatre écoles par an pour mieux comprendre les problèmes « sur le terrain » du personnel enseignant et non enseignant.

Les gestionnaires ne mènent pas officiellement d'entrevues de fin d'emploi, et ce, dans tous les services. Il y a quelques démissions par année au DSBN, mais les entrevues ne sont pas considérées comme une valeur ajoutée.

Même si le taux de roulement du conseil scolaire est réduit, des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettent à la direction de recueillir des données de grande valeur, tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques touchant aux relations futures entre les employées et employés.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer des politiques de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
- Le conseil scolaire devrait adopter les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.
- Le service devrait poursuivre ses efforts d'élaboration d'un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettra à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.
- La direction du service des RH devrait poursuivre l'élaboration de politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel afin de garantir la transparence et l'uniformité du processus.
- Le service devrait instaurer et gérer des directives officielles de perfectionnement professionnel du personnel non enseignant comprenant des plans annuels d'apprentissage et un nombre minimum d'heures de formation, de même qu'un programme approfondi de formation pour tous les gestionnaires du conseil scolaire qui occupent des fonctions administratives. Cette mesure permettrait au conseil scolaire de répondre aux besoins de ses employées et employés.

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

3.3 Dotation en personnel/affectation

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités du conseil scolaire régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du conseil et des initiatives du ministère.	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, service et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui
Des méthodes sont en place pour permettre de rajuster 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 détaillé les procédures d'affectation du personnel enseignant et non enseignant. Le processus met l'accent sur la façon dont l'affectation du personnel soutiendra le mieux la réussite des élèves. Il est axé sur les prévisions relatives aux effectifs, les conventions collectives, les besoins des élèves, les exigences relatives à l'effectif des classes et le temps de préparation. Pour les fonctions précises, comme l'éducation spécialisée, on prend en compte les sources supplémentaires de financement quelquefois attribuées par le ministère. Le processus d'affectation du personnel nécessite une très bonne collaboration du personnel et est coordonné par les services des finances, des RH et des membres du service de planification.

Comme beaucoup de conseils scolaires de la province, le DSBN est confronté à une baisse des effectifs. On a qualifié le processus d'« ascendant » : on évalue les prévisions en matière d'effectif et de dotation en personnel de chaque école, puis on fait des prévisions pour l'ensemble du système. Le conseil scolaire a mentionné que la variation entre la prévision concernant l'effectif et la situation réelle correspond à moins de 1 %.

La dotation en personnel dépend en grande partie des Subventions pour les besoins des élèves (SBE), qui déterminent le nombre d'employées et d'employés pour lequel on peut obtenir une subvention. Le service des RH utilise des formules pour calculer la répartition des différents groupes de personnel (c'est-à-dire le personnel enseignant, de soutien, de secrétariat, d'entretien, etc.). Dans chaque cas, le processus est appuyé par des directives documentées. Les modèles de dotation en personnel sont établis école par école, après l'évaluation de l'effectif de l'ensemble de l'organisation.

Personnel scolaire

La prévision de l'effectif des enseignantes et des enseignants titulaires est réalisée à l'aide d'un modèle qui intègre l'effectif, la taille des classes au primaire et les paramètres des conventions collectives (c'est-à-dire le temps de préparation). On a souligné que le temps de préparation est calculé à part. Les membres du personnel enseignant non titulaire supplémentaires qui sont liés à un programme sont ajoutés à la répartition après la sélection des titulaires. Il existe une liste centrale d'enseignantes et d'enseignants suppléants, et il est possible d'apporter des modifications au besoin.

Directions d'école

Les directions d'école sont responsables d'élaborer les tâches d'enseignement qui tiennent compte des exigences et des plafonds en matière d'effectif dans les classes au primaire. À ce niveau, l'organisation de l'école est revue par la surintendance responsable de l'école. Au secondaire, l'organisation des écoles est examinée par un comité mixte patronal-syndical. Dans chaque école, on trouve un comité responsable de la dotation en personnel.

Personnel de soutien scolaire

Les fonds pour les aide-enseignantes et les aide-enseignants (AE) proviennent de l'enveloppe pour l'éducation de l'enfance en difficulté, et la répartition des AE est réalisée centralement avec le concours des directions d'école et des surintendances. L'année qui précède est utilisée comme point de référence, et les affectations résultent de transferts d'une école à une autre.

Personnel spécialisé pour les services aux élèves

L'affectation du personnel professionnel et paraprofessionnel est gérée centralement, en fonction des directives des conventions collectives et des données fournies par les directions d'école.

Personnel de secrétariat et employées et employés de bureau

L'affectation du personnel de secrétariat et de bureau est gérée centralement, en fonction des directives des conventions collectives et des besoins. Il y a peu de variation d'une année à l'autre.

Employées et employés d'entretien et de conciergerie

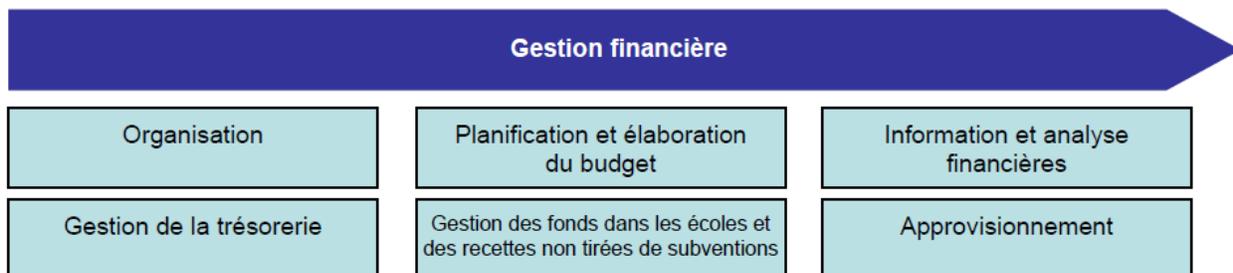
L'affectation des employées et employés d'entretien et de conciergerie est gérée centralement par le service des installations. On calcule vaguement à partir des besoins précédents, de la superficie et des conventions collectives. Il y a peu de variation d'une année à l'autre.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

La direction a noté que les modèles et les formules d'affectation du personnel se sont avérés très efficaces pour atteindre les objectifs et satisfaire aux exigences du ministère relativement à l'effectif dans les classes. À titre préventif, le conseil scolaire retient environ vingt-deux enseignantes ou enseignants du primaire et cinq enseignantes ou enseignants du secondaire au moment d'affecter le personnel enseignant. On fait appel aux services des premiers en cas de variation de l'effectif des classes au primaire, tandis que les seconds sont affectés s'il y a plus d'élèves inscrits que prévu ou pour répondre aux besoins des nouveaux élèves. Ces besoins sont établis en fonction du nombre réel d'élèves dans chaque classe au cours des premières semaines de l'année.

L'affectation du personnel est faite centralement. Elle fait l'objet d'un examen rigoureux de l'équipe d'administration principale et de planification pendant les rencontres organisées en septembre. Les gestionnaires rendent compte aux conseillères et aux conseillers scolaires de la dotation annuelle en personnel en faisant un décompte de celui-ci trois fois par année scolaire dans le cadre du rapport financier intérimaire. Après l'adoption du budget original du conseil, s'il faut rajuster le personnel des écoles en raison de changements dans l'effectif ou le financement, le surintendant des ressources humaines présente la requête à l'équipe d'administration principale et de planification à des fins d'approbation.

4. Gestion financière — Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil scolaire assure une utilisation efficiente et efficace des ressources fiscales. La gestion financière permet de faire en sorte que le budget annuel soit établi dans les limites des fonds affectés par le ministère et soit conforme aux objectifs en matière de rendement des élèves. Elle permet aussi de faire en sorte que les politiques et modalités financières appropriées soient en place pour gérer ces ressources. Les processus financiers et opérationnels connexes contribuent à un niveau approprié de transparence dans l'affectation du budget aux divers services et l'utilisation qu'ils en font. Ils permettent également de faire en sorte que la présentation des résultats aux conseillères et conseillers scolaires et aux autres intervenants s'intéressant au conseil scolaire illustre les buts et priorités approuvés relativement au rendement des élèves.

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

4.1 Organisation des finances

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des finances et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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 accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction 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

Actuellement, le service élabore un plan annuel de service doté d'objectifs distincts et mesurables. On y trouve des colonnes pour le suivi des descriptions ou des objectifs de projet, les jalons et tâches majeurs, les résultats essentiels et mesurables, la priorité, la responsabilité principale, les autres membres du personnel participants, la date butoir et la date d'achèvement réelle.

Chaque année, la ou le responsable de l'administration scolaire rencontre le personnel afin d'établir des buts harmonisés au plan stratégique. Ensuite, chaque gestionnaire rencontre le personnel sous sa direction pour établir des buts d'entreprise et personnels en lien avec la réussite des élèves. Le plan est diffusé dans le service pour veiller à ce que tout le personnel le comprenne bien. Le service a souligné qu'il s'agit d'un document vivant, et que des projets peuvent y être ajoutés en cours d'année.

Les progrès réalisés par rapport aux objectifs sont présentés au responsable de l'administration scolaire, qui à son tour en rend compte à la direction une fois par an. La personne qui occupe le poste de contrôleur des finances et la ou le responsable de l'administration scolaire sont responsables en fin de compte de l'atteinte de ces buts.

En ce qui concerne les demandes et les activités liées aux finances, le service rend compte au sous-comité des finances, auquel siège la ou le responsable de l'administration scolaire et la personne qui occupe le poste de contrôleur des finances.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La surintendance des affaires est responsable des services financiers, des services des installations, des technologies de l'information, des achats et des services centraux. Les services financiers sont en fait composés de deux unités : le service de la paie et les finances. Les deux rendent compte à la surintendance des affaires par l'entremise du contrôleur des finances. Le service compte 20 employées et employés à temps plein.

Le service a récemment été l'objet d'un examen rigoureux des services organisationnels, à la suite duquel plusieurs recommandations ont été émises, notamment en ce qui a trait à la réorganisation du service. Par ailleurs, les descriptions de poste du service sont à jour, les unités du service sont clairement définies, de même que les rôles et responsabilités respectifs. Cela a été réalisé dans le cadre de l'examen des services organisationnels. De plus, un organigramme à jour est affiché sur l'intranet du conseil scolaire, et les coordonnées des principaux membres du personnel du service des finances sont publiées sur le site Web.

La fonction de la paie est exercée par l'unité des services financiers, tandis que les RH établissent la liste du personnel. Cette répartition des tâches suffit à limiter l'abus du pouvoir de dépenser.

Le conseil scolaire a souligné qu'il ne connaît aucun problème de rétention des personnes qualifiées pour travailler aux services financiers. D'ailleurs, les membres du personnel du service possèdent les titres financiers appropriés, y compris ceux de comptable agréé, de comptable en management accrédité et le titre de l'Association canadienne de la paie, ainsi que l'expérience pertinente pour remplir leurs fonctions.

Surveillance et communication des politiques

Le service est responsable d'un certain nombre de politiques financières et administratives, y compris concernant la gestion et l'investissement de fonds, les contrôles budgétaires, les dons de bienfaisance, les fonds dans les écoles et la petite caisse. Toutes les politiques du service sont affichées sur le site Web du conseil scolaire, et les procédures administratives sont publiées sur le site Web interne du conseil. Toutes les politiques sont réévaluées tous les cinq ans.

La conformité aux politiques est gérée directement par les gestionnaires de façon ponctuelle. Pour favoriser la conformité, différents groupes d'employés et de gestionnaires participent à des formations sur les politiques en cours d'année.

Le service veille par divers moyens à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures en matière de finances. Toutes les directions d'école ont participé à une séance sur les principales conclusions résultant de la vérification de la conformité des politiques scolaires. On a aussi présenté aux cadres, au personnel central, aux conseillères et aux conseillers scolaires et aux autres gestionnaires les points saillants des politiques en matière de finances. On peut consulter toutes les politiques sur l'intranet du conseil. Les changements apportés aux politiques sont publiés sur l'intranet et mis en lumière lors de séances de formations ou d'information subséquentes.

Même s'il existe du matériel de formation, il n'existe pas de processus commun de formation pour le nouveau personnel ou les nouveaux gestionnaires. Habituellement, les nouveaux cadres reçoivent de la formation sur le système financier du conseil scolaire et des fonds dans les écoles. On aborde aussi l'élaboration du budget en cours d'année scolaire.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

- comprendre les liens entre les buts et priorités des conseillères et conseillers scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;
- évaluer s'il existe une transparence et des contrôles suffisants dans le processus de planification et d'élaboration du budget;

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de planification et d'élaboration du budget et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Processus d'élaboration du budget annuel

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (directrices et directeurs d'école), conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Oui
La direction a adopté une approche intégrée (au niveau des écoles et du conseil) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif.	Oui
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui
Les coûts de la dotation en personnel sont comparés avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.	Oui

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire suit un processus d'établissement annuel du budget qui incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction, les conseillères et conseillers scolaires et les membres de la collectivité. On tient

également compte de l'apport de divers groupes comme le comité mensuel des directions d'école, l'équipe d'administration principale et de planification et plus largement la communauté (par l'entremise des conseillères et conseillers scolaires) pour définir les nouvelles priorités. La direction de l'éducation rencontre les directions d'écoles tous les mois, et le budget est un point permanent de discussion pendant ces réunions. Cela donne l'occasion aux directions d'école d'exprimer leurs besoins propres pour favoriser le rendement des élèves. Les discussions et débats plus importants ont cependant lieu au comité des finances. On a souligné qu'en raison de la baisse de l'effectif du conseil scolaire, on a effectué beaucoup de restrictions budgétaires.

Ce processus est documenté par l'élaboration du budget annuel et les échéanciers prévus par l'administration principale, ce qui guide les activités jusqu'à l'adoption finale du budget. Le conseil scolaire a indiqué que les données budgétaires sont rassemblées et cumulées dans un fichier Excel. Le tout commence généralement en février, lorsque les prévisions de subventions préliminaires sont présentées à l'équipe d'administration principale et de planification, et s'ensuit alors l'élaboration des directives budgétaires. Les formulaires de soumissions budgétaires sont ensuite envoyés par le service. Le conseil scolaire ne travaille pas directement avec le conseil coïncident pour l'élaboration du budget; cependant, il connaît les services offerts par celui-ci.

Le service de planification commence le travail sur la prévision d'effectifs au début de mars, à l'aide d'indicateurs comme les variations des années précédentes et de données comme le taux brut de natalité, le taux de persévérance scolaire, les permis d'aménagement et les périodes de croissance. Le conseil scolaire adopte une approche bien intégrée concernant l'effectif, ce qui est essentiel à l'élaboration du budget. En effet, les présuppositions en matière de planification et d'effectifs sont élaborées et supervisées par le service de planification du conseil, projetées sur 15 ans et réévaluées chaque année. Les estimations sont d'une extrême précision, avec une marge d'erreur en 2009-2010 de 0,2 % par rapport au plan.

Une fois que les autres services ont envoyé leurs formulaires de soumission budgétaire, le responsable de l'administration scolaire élabore un premier jet du budget à faire approuver et commenter par l'équipe d'administration principale et de planification. Il doit aussi y présenter une vision d'ensemble du système. Cela assure la transparence du processus en permettant à chaque agente ou agent de supervision de jeter un œil au budget des autres services. Ainsi, si un service présente une demande de fonds supplémentaire, le responsable de l'administration scolaire évalue s'il peut répartir autrement le budget de ce service pour dégager des fonds. Cela sert à s'assurer que les processus d'élaboration du budget prennent en compte tous les changements visant les coûts et recettes. Il s'agit d'un défi particulièrement grand étant donné la baisse actuelle de l'effectif, sans compter la pression à laquelle est soumis le conseil scolaire pour financer l'éducation de l'enfance en difficulté.

Pour toute demande d'augmentation budgétaire, chaque agente ou agent de supervision ou gestionnaire doit démontrer qu'il ne peut pas répondre au besoin par l'entremise des centres de coûts actuels avant d'avoir présenté officiellement un formulaire de demande de budget. Toutes les nouvelles demandes sont examinées lors d'une série de réunions portant sur l'établissement de priorités par l'équipe d'administration principale et de planification et les directions d'écoles. Pour les postes budgétaires récurrents ayant un grand degré de variation (p. ex. les services, le déneigement et le transport), les gestionnaires doivent tenir compte des moyennes des années précédentes et des contrats pour formuler une estimation raisonnable. Pour tous les autres postes, il incombe aux gestionnaires et à l'administration principale de gérer les coûts et les augmentations à l'aide des centres de coûts pour limiter l'augmentation totale des coûts à 0 %. Pour assumer les coûts imprévus immédiats, comme ce qui a découlé des activités liées à la grippe H1N1, on réaffecte des fonds provenant des autres secteurs.

Le responsable de l'administration scolaire informe également les conseillères et les conseillers scolaires des principales étapes du processus (p. ex. concernant les annonces de SBE). Quand le budget est terminé à 90 ou 95 %, il est envoyé aux conseillères et conseillers scolaires pour obtenir leur avis sur les nouvelles initiatives et la façon dont elles doivent être financées, pour obtenir leur approbation, et pour savoir si d'autres initiatives devraient être ajoutées. C'est la version préliminaire du budget, approuvée par l'équipe d'administration principale et de planification, que les conseillères et les conseillers scolaires examinent. Le processus se poursuit alors entre l'équipe d'administration principale et de planification et les conseillères et conseillers scolaires jusqu'à ce qu'il soit terminé en juin. Peu de temps après, il est présenté au ministère. On a souligné qu'au cours des dernières années, le conseil scolaire a puisé dans ses réserves de fonctionnement afin d'équilibrer son budget annuel.

Les dépenses de dotation en personnel sont comparées à celles de conseils scolaires semblables pour assurer la répartition efficace des fonds, et c'est ce qui a été fait récemment dans le cadre de l'examen des services organisationnels. De plus, le responsable de l'administration scolaire a comparé le budget du conseil avec celui du conseil coïncident, plus particulièrement en ce qui concerne les engagements et les fonds alloués pour l'éducation à l'enfance en difficulté.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

On peut discerner dans le budget annuel présenté aux fins d'approbation qu'il est lié aux buts et priorités stratégiques du conseil scolaire, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit des renseignements utiles et compréhensibles et explique les écarts en langage simple. À l'échelon de la surintendance, le budget est transparent, et tous les gestionnaires qui sont sous la direction de la surintendance doivent fournir les coûts dans les limites de leurs attributions actuelles. Il n'y a que trois

« enveloppes » : la Subvention pour l'enfance en difficulté, les fonds pour l'éducation communautaire et l'allocation pour les immobilisations.

La version définitive du budget est présentée à une séance publique du Conseil pour adoption définitive après environ trois réunions du comité des finances des conseillères et conseillers scolaires. Ces derniers reçoivent un dossier qui comprend le budget, le nombre d'employées et d'employés à temps plein ainsi qu'une copie du montant final. Les budgets sont généralement adoptés avec peu de discussions. En effet, la majeure partie des discussions ont eu cours pendant la phase d'élaboration du budget par le comité des finances des conseillères et des conseillers scolaires, de l'administration principale et des autres membres du Conseil. Le budget est réévalué une fois de plus lors de la soumission des prévisions budgétaires révisées.

Après l'adoption du budget par le conseil et le début de l'année scolaire, l'administration principale surveille de près les données financières afin qu'il n'y ait pas de dépassement de coûts. Plus particulièrement, la surintendance des affaires et les RH surveillent étroitement le processus d'approbation de dotation de personnel en cours d'année pour qu'il n'y ait pas de déficit imprévu. Les autres déficits en cours d'année sont principalement gérés par la réaffectation du centre de coûts.

L'un des principaux risques auquel est confronté le conseil scolaire est la variabilité entre l'effectif et les revenus tirés de subventions. Le service atténue les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant étroitement l'effectif actuel et prévu. Dans le cadre de sa stratégie d'atténuation des risques, le conseil scolaire constitue une réserve pour les fonds de caisse.

Les principales occasions d'atténuation des risques se présentent lors des périodes de rapports intermédiaires où l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires évaluent quels secteurs de dépenses sont susceptibles de dépassements budgétaires. Les problèmes et d'autres enjeux sont d'abord abordés aux réunions de l'équipe d'administration principale et de planification, puis ils sont communiqués aux conseillères et conseillers scolaires, si nécessaire. Le service surveille mensuellement les dépenses des centres de coûts par rapport au budget et mentionne au responsable de l'administration scolaire les services qui dépassent leur budget de façon importante.

Le conseil ne garde généralement pas de fonds de prévoyance hors de ses budgets d'immobilisation, sauf pour couvrir des dépenses imprévues ou non budgétisées. De plus, 20 % du solde restant doit être transféré en revenu dans le budget de l'année suivant celle où les états financiers sont terminés. De plus, le mouvement des fonds vers la réserve ou hors réserve nécessite l'aval des conseillères et conseillers scolaires.

Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques. Ce dernier serait documenté

et présenté à l'administration principale et au Conseil dans le cadre du processus d'élaboration du budget annuel, et indiquerait également comment utiliser les réserves.

Recommandations :

- Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.

4.3 Information et analyse financières

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'information et d'analyse financières et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuels

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

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.	Non
Des plans de vérification interne sont clairement documentés. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Non
Le conseil a 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 du conseil, 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 qui comprend le grand livre général, les comptes créditeurs et débiteurs, le budget et les modules d'approvisionnement. Ce système fait également état de l'analyse des écarts de dépenses et d'autres rapports de gestion, y compris la plupart des éléments des rapports financiers intermédiaires.

Le conseil scolaire n'achète pas son système financier dans le cadre d'un consortium, même si quelques employés choisis font partie de groupes d'utilisateurs en collaboration. Tous les centres de coûts sont attribués à un seul utilisateur, et la création de nouveaux comptes est consignée et approuvée par la ou le gestionnaire des finances.

Rapports financiers intermédiaires et annuels

Un grand nombre de facteurs (dont l'écart entre l'effectif réel et prévu, les négociations de contrats, les tendances macroéconomiques et les directives du ministère) peuvent entraîner des variations au cours de l'année entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Grâce aux rapports financiers intermédiaires, la direction peut faire un suivi de ces écarts et les communiquer aux conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'à d'autres décideurs importants.

À cette fin, le personnel du service des finances prépare trois rapports intermédiaires par an à l'intention de l'administration principale et des conseillères et conseillers scolaires, et ceux-ci comparent les prévisions budgétaires et les coûts réels. De plus, tous les gestionnaires reçoivent un résumé mensuel de compte des dépenses et des revenus courus pour le centre de coûts dont ils sont responsables. Ces résumés sont imprimés tous les mois et distribués à chaque titulaire de compte. Par ailleurs, les écoles et les services peuvent consulter leur budget en ligne à n'importe quel moment. Chaque mois, l'agente ou l'agent de supervision responsable reçoit un résumé du rapport sur l'état du budget, et l'on repère plus spécialement les écoles qui risquent de terminer l'année avec un déficit. Le service a aussi établi et documenté une procédure d'inventaire entièrement automatisée.

Le conseil devrait songer à améliorer sa production de rapports, notamment en créant un rapport dans lequel les données sur les dépenses seront comparées aux données antérieures, afin de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses. Le service est en train de mettre en place un nouveau système de rapports financiers qui indiquera le pourcentage des dépenses pour la période en cours et celle correspondante de l'année précédente. La haute direction relit et approuve les rapports financiers intermédiaires afin que leur soit imputable l'intégrité des rapports.

Le conseil scolaire affirme soumettre dans les temps tous les rapports financiers exigés par le ministère et les conseillères et conseillers scolaires.

Vérification

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'a pas de fonction de vérification interne officielle. Ce sont plutôt le gestionnaire des finances du conseil et le personnel qui mènent de quatre à cinq vérifications internes aléatoires des écoles, afin de vérifier leur conformité aux politiques et procédures du conseil quant à la responsabilité financière des fonds dans les écoles. De plus, la vérificatrice ou le vérificateur externe du conseil scolaire effectue des vérifications semblables dans environ trois écoles, qui sont réalisées en fonction des besoins et de la disponibilité des ressources humaines, et non pas par rapport à un plan officiel.

La vérificatrice ou le vérificateur interne garantit que les mesures de contrôles internes établies 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 les conseillères et conseillers scolaires à remplir leurs rôles en matière de gestion et de responsabilité. Cette fonction faciliterait aussi l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services, et devrait idéalement relever d'un comité du Conseil. Les plans de vérification interne annuels seraient présentés au comité aux fins d'approbation, et tous les rapports lui seraient également présentés.

Les directives du ministère sur la vérification interne des conseils scolaires sont toujours en cours d'élaboration, et la solution qui semble préférable est celle du 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 conseil scolaire affirme également que le comité des finances (qui agit en tant comité de vérification) ne compte pas de membre externe, qu'il est actuellement constitué de quatre conseillères et conseillers scolaires et qu'il fait partie des comités permanents du Conseil scolaire. D'ailleurs, il attend de la documentation et des consignes du ministère avant d'inclure de nouveaux membres. Il faudrait envisager d'ajouter des conseillères et des conseillers externes au comité de vérification, car non seulement des changements importants se sont produits au cours des dernières années dans le domaine de la comptabilité, mais les états financiers annuels se complexifient. Des membres externes pourraient aider les conseillères et conseillers scolaires membres du comité de vérification à comprendre en quoi consistent des processus rigoureux de contrôle opérationnel et de comptabilité interne.

Les consultantes et les consultants externes n'auraient aucun droit de vote, puisque la loi actuelle n'autorise que les conseillères et conseillers scolaires à voter au sein des comités permanents des conseils scolaires. Les membres externes pourraient exercer la profession de comptable ou d'avocat, entre autres, selon les besoins et le mandat du comité. Ainsi, des tiers objectifs participeraient à l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports en cours d'année produits par la direction.

Le conseil scolaire a fourni des copies des lettres de recommandations annuelles du vérificateur externe des trois dernières années, et les réponses de la direction à celles-ci. La vérificatrice ou le vérificateur externe présente son plan de vérification et ses conclusions annuels au comité des finances dans une rencontre à huis clos. Après l'examen du comité et la consultation avec la vérificatrice ou le vérificateur externe, la direction prépare les réponses, et ces dernières sont ensuite examinées par l'équipe d'administration principale et de planification. Les commentaires sont intégrés dans la

lettre de réponse de la direction qui est envoyée aux conseillères et conseillers scolaires par l'entremise du comité des finances.

Le conseil scolaire retient les services de la même vérificatrice ou du même vérificateur depuis la fusion; il n'a pas lancé un appel d'offres depuis. Il est invité à examiner de lancer un appel d'offres prochainement en ce qui concerne ses services de vérification afin de s'assurer d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

Recommandations :

- La direction devrait considérer d'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.
- Si le conseil scolaire établit une fonction de vérification interne, il doit s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer des membres externes au comité de vérification du Conseil, conformément aux directives en cours d'élaboration du Ministère sur la vérification interne.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la trésorerie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Gestion de l'encaisse et des investissements

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de réduire au minimum les liquidités oisives par la surveillance quotidienne des flux de trésorerie par rapport aux prévisions et de faire des investissements à court terme. En raison de sa grande réserve de fonctionnement de base, le DSBN n'est jamais en position d'emprunteur. Son service des finances vérifie quotidiennement le solde des comptes de caisse, enregistre les intérêts perçus et investit activement les liquidités oisives dans des titres à court terme par l'entremise de son banquier. Les rapprochements bancaires sont effectués chaque mois par le personnel du service des finances, et les activités d'analyse, d'approbation signée et d'autorisation sont séparées entre trois personnes. De plus, les taxes scolaires sont rapprochées chaque trimestre aux fins d'imposition ou de radiation.

Le conseil scolaire utilise le TEF pour payer les écoles, mais compte toujours sur les chèques en papier pour payer les fournisseurs. Il a aménagé des moyens de contrôle pour l'utilisation des chèques, dont le rangement sous clef et les signatures et le chiffrage numériques. Il n'y a eu que peu de problèmes relativement à la gestion générale de l'argent.

Le conseil scolaire dispose d'une politique d'investissement approuvée et cherche à obtenir les financements offrant le meilleur rendement possible, conformément au Règlement de l'Ontario 471/97. On a souligné que les rapports sur les investissements au Conseil se font par le processus des rapports intermédiaires. Par ailleurs, le conseil retira son seul fonds d'amortissement au cours de la présente année scolaire.

Outre le régime d'avantages sociaux, toutes les activités bancaires du conseil scolaire sont concentrées dans un seul établissement. Par contre, les écoles peuvent sélectionner l'établissement financier de leur choix pour leur propre compte. Le conseil scolaire effectue régulièrement un examen de ses relations bancaires et utilise les résultats de l'enquête sur les finances de l'OASBO pour évaluer la compétitivité des taux perçus. Le conseil scolaire lancera prochainement un appel d'offres pour ses services bancaires.

La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques. Par exemple, des contrôles clés sont en place pour gérer les fonds de services bancaires, notamment des limites sur les transferts bancaires, la séparation de l'autorité et la variation des comptes. Si une activité outrepassé ces moyens de contrôle, la direction du conseil est avisée. En ce qui concerne les fonds de réserve, des rapports officiels doivent être autorisés par les conseillères et conseillers scolaires, et ce, avant d'accéder aux fonds.

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

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

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

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des recettes non tirées de subventions

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

Gestion des fonds dans les écoles

La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles. Le conseil scolaire compte aussi beaucoup sur ses politiques de gestion de la petite caisse et d'activités de financement. Toutes les écoles n'utilisent qu'un seul logiciel pour gérer les fonds reçus et dépensés. Cela s'avère une aide précieuse pour la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles. Le service des finances peut également surveiller à distance les soldes des fonds et les transactions afin de réaliser des examens périodiques.

En ce qui touche les fonds générés par les écoles, le service a défini des modalités claires comportant des procédures comptables pour les fonds scolaires. Toutes les activités de financement nécessitent l'aval de la direction d'école, et il est recommandé que les raisons d'organiser une activité donnée soient documentées dans les procès-verbaux des conseils d'école. Le personnel de secrétariat est responsable de la collecte des fonds, lesquels sont inscrits dans le système électronique et entreposés dans un coffre-fort.

Cela permet au service des finances de produire des rapports périodiques pour s'assurer qu'il n'y ait pas d'écart notable. De plus, il est fortement suggéré que les

entrées d'argent importantes, bien que rares, soient consignées par plus d'une administratrice ou administrateur. Le conseil scolaire a souligné que les examens de vérificatrices ou de vérificateurs externes sur les fonds dans les écoles et les rapports financiers annuels sont rendus publics pour garantir la transparence. Par ailleurs, la procédure administrative en matière de responsabilité financière pour la gestion des fonds dans les écoles nécessite la production d'un rapport financier annuel.

Le conseil scolaire ne mène pas d'activités de financement pour les projets d'immobilisations.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire ne dispose pas de politiques ou de procédures distinctes pour surveiller les recettes non tirées de subventions; il a cependant instauré des moyens de contrôle adéquats et coordonne la présentation des rapports annuels touchant toutes les recettes et dépenses. On compte parmi les principales sources du conseil les subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE), l'éducation communautaire et les revenus provenant de la location de locaux. L'agente ou l'agent d'administration scolaire documente toutes les recettes non tirées de subventions, y compris les échéanciers et la personne responsable, et tous les membres de l'équipe d'administration principale et de planification en reçoivent une copie. Les conseillères et les conseillers scolaires sont tenus au courant par le processus de rapports intermédiaires au comité des finances.

Le service des finances fait le suivi et gère chaque subvention APE. Avant de répondre à une note de service du ministère, les administratrices et les administrateurs doivent présenter des propositions ou des soumissions financières à l'interne pour illustrer de quelle façon les fonds seront dépensés. En cas de confirmation, le service des finances informe mensuellement chaque surintendance de l'état de sa subvention. Il fait aussi le suivi des exigences de chaque subvention (p. ex. des vérifications, des rapports, d'autres confirmations). À la fin de l'exercice, tous les projets de subventions particuliers font l'objet d'un examen permettant d'assurer qu'ils ont été correctement comptabilisés.

Chaque initiative d'éducation communautaire doit être démontrée par une analyse de rentabilité, c'est-à-dire que l'initiative doit au moins atteindre le seuil de rentabilité pour le conseil scolaire. Les cours de soir, de langues étrangères, les échanges culturels et les autres projets non subventionnés par le ministère font partie des initiatives d'éducation communautaire. Les revenus d'activités provenant de l'éducation communautaire qui dépassent le seuil de rentabilité sont placés dans une réserve affectée à des fins particulières.

Les services des finances et des installations gèrent la location de locaux et leur utilisation par la communauté à l'aide d'un logiciel spécialement conçu pour la coordination des locaux libres. Toutes les formes de paiement sont acceptées, et le

conseil scolaire a affirmé qu'ils explorent l'automatisation du processus pour accepter les paiements en ligne. Les locataires sont tenus de prendre une entente formelle et reçoivent une facture mensuelle, sur laquelle des intérêts sont facturés en cas de retard de paiement. Le conseil scolaire a déclaré que les comptes en défaut ne s'avèrent pas un problème majeur. Des provisions annuelles sont faites pour les comptes créanciers ou douteux, et on tente de récupérer les sommes de ces comptes pendant trois ans.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et modalités

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

Participation à des initiatives d'achats groupés

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

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) avant de payer les factures.	Non
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.	Non

Utilisation du transfert électronique de fonds

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

Politiques et modalités

Le service des achats a rédigé le manuel de procédures des achats du conseil scolaire, qui est entré en vigueur en novembre 2007. Ce document est conforme 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 et couvre les bons de commande, les achats concurrentiels, les fonds pour petits achats, la petite caisse et les frais liés aux déplacements et aux conférences. Le conseil scolaire prévoit que ses politiques d'achat seront conformes à la version 2.0 des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement à temps pour la date limite du 1er avril 2010.

En outre, le service a élaboré et publié sur l'intranet un code d'éthique en matière d'approvisionnement. Cette politique est applicable à l'ensemble du conseil scolaire, y compris le service des technologies de l'information et l'acquisition d'immobilisations. Les dépenses sont gérées par le service des finances. Par ailleurs, le service des achats a été soumis à l'examen des services organisationnels qui s'est tenu récemment. On a noté que les gestionnaires sont en train de mettre en œuvre un certain nombre de pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement. Cependant, elles n'étaient pas toutes entièrement en place au moment de l'examen.

Le prix le plus bas n'est pas le seul facteur dont font mention les politiques et les modalités d'achat actuelles du conseil scolaire. Sont également évalués la qualité du produit, les compétences et l'expérience du personnel, l'historique de l'entreprise, la qualité du service, le délai de livraison, les références, l'implantation dans la communauté et l'expérience du conseil scolaire avec ce fournisseur. Le conseil utilise des modèles normalisés de contrats lorsqu'il fait affaires avec des fournisseurs.

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique d'approvisionnement respectueuse de l'environnement. Les exigences de la procédure d'approvisionnement écoresponsable du DSBN sont appliquées au cours des étapes de présélection, de sélection et de

service après-vente avec le fournisseur. Le conseil scolaire a défini les achats à privilégier du point de vue environnemental de la façon suivante :

« Un produit ou un service qui, en comparaison avec des produits ou des services concurrents servant aux mêmes fins, a des conséquences moindres sur la santé humaine et sur l'environnement, et que tous les fournisseurs s'engagent à élaborer ou à conserver dans un système de gestion environnementale. » En ce qui concerne les fournisseurs de services du DSBN, nous privilégierons ceux qui peuvent démontrer une utilisation éconergétique des ressources naturelles (comme l'eau, l'énergie et les matières premières) et qui réduisent au minimum leurs émissions dans l'air ou l'eau (notamment les solvants, le gaz carbonique, les produits toxiques pour l'eau ou l'air). Une préférence sera accordée aux fournisseurs de produits qui peuvent démontrer l'efficacité énergétique, l'utilisation efficace des ressources naturelles, un haut taux de recyclabilité, un nombre minimal de matières dangereuses qui nécessitent une procédure d'élimination spéciale, des options de reprise de produit, l'approvisionnement socialement responsable et la reconnaissance des droits des Autochtones et de la personne. Une préférence sera accordée aux fournisseurs qui utilisent des systèmes de certification indépendants et axés sur le rendement tiers en tant qu'outil de mesure de durabilité de l'environnement.

Par conséquent, la préférence sera accordée aux produits, aux services et aux fournisseurs qui peuvent démontrer qu'ils sont à privilégier d'un point de vue environnemental, tout en répondant aux exigences de coût et d'efficacité.

Le conseil scolaire dispose d'une base de données de fournisseurs sélectionnés pour tous les produits et services. Le processus habituel d'approvisionnement au conseil scolaire consiste à lancer un appel d'offres auprès de fournisseurs sélectionnés (à partir de la base de données). Dans certains cas (p. ex. importantes sommes en jeu), le service créera des critères d'évaluation et procédera à un appel d'offres public. Dans le cas d'un produit ou d'un service pour lequel il n'y a qu'un seul fournisseur, le gestionnaire du service qui fait la demande et l'agente ou l'agent de l'administration scolaire doivent approuver l'achat.

Le personnel de secrétariat entre les demandes d'achat dans le module d'achats du système financier, et la direction d'école les approuve. Le personnel des services peut également créer des demandes, qui seront approuvées par leur gestionnaire. Afin de surveiller la conformité aux directives de la politique d'achats, la direction des achats réexamine les bons de commande. Le personnel a déclaré qu'il y a des alertes conçues pour les limites d'achat, et la liste de demandes est examinée annuellement. En outre, il existe des paramètres de sécurité qui, à l'ouverture de la session, limitent le niveau d'achat auquel on a accès, sans compter que chaque service a un responsable des achats. En cas de manquement à cette politique, une formation est prévue pour la direction, et une note est envoyée à l'agente ou à l'agent de l'administration scolaire.

Pour l'instant, le conseil scolaire n'utilise ni MERX ni Biddingo pour publiciser les avis d'appel d'offres, mais il évalue cette possibilité. Il publie actuellement les appels d'offres du DSBN sur son site Web.

Le conseil scolaire s'est doté de politiques et de procédures administratives distinctes en matière de frais d'accueil et de déplacement : une pour les conseillères et conseillers scolaires, une pour les employées et employés. Les deux politiques ont récemment été réexaminées, et les révisions ont été approuvées par le comité des finances. Tous les frais de déplacement doivent être réclamés à l'aide du formulaire prévu à cet effet et remboursés avec le salaire par dépôt direct. Le personnel des services des finances examine en détail tous les formulaires de frais de déplacement pour s'assurer de leur conformité aux politiques et procédures administratives.

Participation à des initiatives d'achats groupés

La direction a élaboré des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis, et elle participe activement à des consortiums d'achat comme le Niagara Public Purchasing Committee (NPPC) (Comité d'achat du secteur public du Niagara). La collaboration avec d'autres organismes (notamment la municipalité régionale de Niagara, la Ville de St. Catharines, Niagara College, la Ville de Niagara Falls, la Ville de Welland, l'Université Brock et la Ville de Fort Erie) permet au conseil de tirer profit au maximum des occasions d'achat de marchandises comme l'antigel, les produits de l'asphalte, les batteries, les inspections d'ascenseurs et 23 autres biens et services. Le conseil scolaire participe aussi au consortium d'achat du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO) et à celui des transports et de l'énergie de l'ensemble du secteur public. Le conseil ne gère aucun consortium pour d'autres conseils.

Niveaux de pouvoir d'achat

Le conseil scolaire a déclaré disposer d'un entrepôt central qui fournit le matériel pour toutes ses écoles. L'achat en gros a contribué à réduire les coûts, et l'inventaire annuel est réalisé chaque année par le service des finances.

Le conseil scolaire fait état d'un certain nombre de niveaux de pouvoir d'achat, qui varient selon le poste occupé et le titre et qui sont surveillés et contrôlés par le service des finances. Ces pouvoirs d'achat sont décrits dans la politique sur les achats. Pour les appels d'offres entre 1 000 \$ et 5 000 \$, trois soumissions orales sont requises, tandis que pour les appels d'offres entre 5 000 \$ et 50 000 \$, il faut trois soumissions écrites. Les appels de plus de 50 000 \$ nécessitent un processus d'appel d'offres officiel, et les soumissions sont examinées par un comité de sélection et d'évaluation. Les achats sont gérés de concert par les acheteurs, le gestionnaire des achats et la direction. L'unité supervise également tout le processus de demande de proposition, d'appel d'offres et d'évaluation.

L'agente ou l'agent d'administration scolaire doit approuver les changements aux limites d'autorisation. Si les fournisseurs ont été présélectionnés, le service des achats retient le soumissionnaire le plus bas. Si les fournisseurs n'ont pas été présélectionnés, un comité composé de gestionnaires et de superviseurs concernés est formé afin de présélectionner les fournisseurs. La participation à un comité d'évaluation dépend de l'initiative entreprise. De plus, pour être membre d'un comité de sélection et d'évaluation, il faut s'assurer qu'il n'y a pas de conflit d'intérêts.

L'autorisation définitive pour les achats est accordée par le responsable du centre de coûts d'où proviendront les fonds.

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

Actuellement, le conseil scolaire ne dispose pas d'un programme de cartes de crédit pour petits achats, mais il compte en évaluer les avantages prochainement. Pour l'instant, un système de petite caisse est en place pour les achats de faible valeur. Un bon de commande est nécessaire pour un achat de plus de 200 \$.

Une pratique encouragée et dont l'usage est courant dans d'autres conseils scolaires consiste à cibler les achats de faible valeur au moyen d'un programme de carte d'achat. L'utilisation d'une petite caisse exige un travail fastidieux de tout le personnel, et expose aussi le conseil scolaire à des risques accrus.

Le conseil scolaire devrait examiner l'ensemble des bons de commande de faible valeur pour vérifier s'il serait avantageux d'augmenter le seuil des bons de commande et de recourir à des cartes d'achat. Dans le cadre de son examen des services organisationnels, le conseil scolaire devrait analyser les dépenses de faible valeur pour discerner s'il est possible de contrebalancer les coûts liés à l'adoption des cartes d'achat par la réduction du fardeau administratif, des coûts et des risques associés à l'utilisation d'une petite caisse pour un nombre élevé d'achats de faible valeur.

Le conseil scolaire détient deux cartes de crédit : une d'entre elles se trouve au bureau de la direction et l'autre au service des achats. On utilise ces cartes pour les achats exigeant une carte de crédit ou encore pour garantir un achat, notamment en cas de déplacement.

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

Le conseil scolaire utilise le double rapprochement pour le paiement des factures (concordance des bons de commande et des factures) de moins de 3 000 \$. Pour celles de plus de 3 000 \$, le conseil utilise le triple rapprochement (concordance des bons de commande, des factures et des documents reçus). Le conseil scolaire utilise un système d'expédition selon lequel les marchandises sont directement livrées soit à

l'endroit où elles ont été commandées, soit à l'entrepôt central. La ou le réceptionnaire (généralement une ou un secrétaire) doit inscrire la réception d'une livraison aux comptes fournisseurs, et les factures sont transmises au bureau principal du conseil.

Les demandes sont soumises à l'acheteur du conseil scolaire au moyen de BAS 2000, le système financier intégré du conseil scolaire qui permet à l'acheteur de solliciter les soumissions (le cas échéant). Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget et engager les fonds anticipés à l'aide de BAS 2000. Avant de traiter le bon de commande, la demande sera examinée par le gestionnaire d'achats, et les fonds sont engagés à cette étape. Si la demande dépasse le budget alloué, le responsable de l'autorisation est avisé. Il peut quand même y avoir une soumission, mais elle est signalée avant d'être envoyée à l'acheteur. Dans le cas de produits disponibles à l'entrepôt central, le processus demeure le même, à la différence qu'ils sont commandés directement à partir du catalogue du magasin central.

La direction a aussi mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et payer les achats faits par l'entrepôt central. Le conseil scolaire devrait élargir ce processus pour y inclure les catalogues en ligne de fournisseurs externes.

Le conseil scolaire devrait peser les avantages et les inconvénients d'un éventuel système de triple rapprochement. Dans le cadre de cette analyse, il devrait évaluer la valeur globale des dépenses inférieures à 3 000 \$ effectuées au moyen des bons de commande pour déterminer si elles représentent pour le conseil scolaire un risque plus important que les bons de commande dont la valeur excède les 3 000 \$.

Utilisation du transfert électronique de fonds

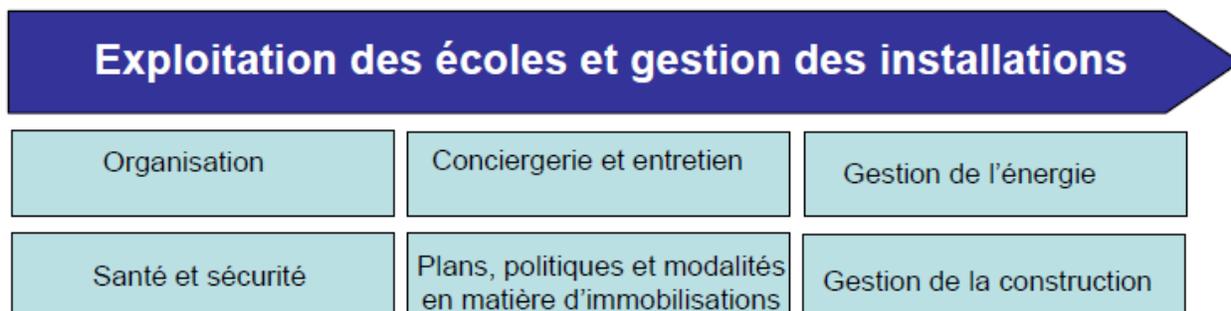
Le conseil scolaire n'utilise pas le TEF pour payer ses fournisseurs. À l'exception de quelques transferts bancaires, la majorité des paiements sont effectués par chèque. La direction reconnaît qu'elle devrait considérer d'autres occasions d'utiliser cet outil pour maximiser l'efficacité du service des achats, et le conseil scolaire a déclaré qu'il compte utiliser le TEF pour payer ses fournisseurs prochainement.

Recommandations :

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

- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat/de paiement du conseil scolaire, particulièrement du triple rapprochement automatique, qui est actuellement réservé aux achats de plus de 3 000 \$.
- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficacité.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) auprès de ses fournisseurs dans le but d'augmenter l'efficacité.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des opérations et des installations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Le service de gestion des opérations et des installations des écoles est composé d'unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Oui
Les cadres du service de gestion des opérations et des installations possèdent les titres professionnels (p. ex. ingénieur) et les qualifications requises.	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

La mission du service des installations est la suivante : « *Offrir des installations de qualité pour améliorer le rendement des élèves par une utilisation efficace des ressources* ». Le service n'élabore pas de plan de service annuel. Ses priorités sont plutôt établies chaque année selon les domaines prioritaires déterminés par l'administration principale, le gestionnaire des opérations d'installation et le contrôleur des services d'installation. Lors de cette actualisation annuelle, on consigne les principales priorités comme les initiatives en matière d'énergie et les projets d'entretien, et on fait le suivi de l'état des initiatives tout au long de l'année.

Le conseil scolaire n'a pas établi d'accords sur les niveaux de service avec les autres services ou écoles, ni sondé régulièrement ses utilisateurs. Cependant, dans le cadre de l'examen des services organisationnels, le service a été évalué en 2008 et a recueilli des commentaires sur sa structure et ses services.

La direction devrait élaborer un plan annuel de service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, des renseignements relatifs aux responsables désignés et aux échéanciers visés, renseignements qui correspondraient au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois celui-ci mis au point. Il serait nécessaire que ces plans correspondent à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Le plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des installations est séparé en deux entités : les services d'installations et les opérations d'installations. Le service relève de la surintendante des affaires par l'intermédiaire du contrôleur et du gestionnaire du service des installations. Le contrôleur du service des installations supervise une équipe-cadre, composée du gestionnaire de la réfection des installations, du coordinateur de la réfection des installations, du superviseur des biens immobiliers, des superviseurs de l'entretien et de l'agent de la santé et de la sécurité. Le gestionnaire des opérations d'installations est chargé des opérations d'entretien et des superviseurs de secteur.

Les descriptions de poste du service sont exactes et à jour, et comprennent les principales tâches et responsabilités, ainsi que les compétences et les connaissances nécessaires. De plus, les unités du service ont été clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs dans le cadre de l'examen des services organisationnels. Un organigramme à jour est affiché sur l'intranet, et les coordonnées des principaux gestionnaires sont publiées sur le site Web.

Les membres du service possèdent les qualités professionnelles nécessaires (notamment le titre d'ingénieur, le diplôme de technicien en génie, le titre de CRHA, le titre d'ouvrier qualifié) de même qu'une expérience de travail pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Un certain nombre de politiques et de procédures administratives associées relèvent du service, dont la consommation d'énergie, la sélection des entrepreneurs en architecture, l'accès aux installations, le contrôle des clés et la détection d'intrusion ainsi que la vidéosurveillance de sécurité. Toutes les politiques et procédures administratives du service sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Le personnel est informé par la direction des nouvelles politiques et procédures par différents moyens. En effet, au mois de septembre, le service des installations organise une réunion où l'on discute en détail des projets à venir, des procédures et des responsabilités. En outre, les journées de perfectionnement professionnel en cours d'année sont mises à profit pour revoir les changements aux politiques et procédures avec un grand groupe d'employées et d'employés.

Si des changements aux règlements ont une incidence sur les procédures, il revient à la direction de répartir les façons de les communiquer. Généralement, l'agente ou l'agent d'administration scolaire ou le contrôleur des services d'installations recevra une note de service qui sera ensuite envoyée au personnel. D'autres voies de communication sont utilisées pour renseigner le personnel des changements réglementaires, notamment le conseil des affaires du conseil scolaire (auquel siègent des directions d'école), les actualités de l'OASBO ou encore le service juridique du conseil.

Le respect des politiques est encadré par des mesures correctives si les procédures ou les politiques ne sont pas adoptées. Pour respecter la politique des achats, les gestionnaires doivent remplir un formulaire d'achat avant de commander. En ce qui concerne les normes de propreté, la conformité se vérifie par des inspections visuelles et des notes décrivant les manquements.

Recommandation :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond aux directions stratégiques globales du conseil scolaire ainsi qu'à son plan

opérationnel (quand ce dernier sera élaboré). Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

5.2 Conciergerie et entretien

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de services de conciergerie et d'entretien et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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.	Non
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).	Non

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
En s'appuyant sur un processus de consultation, l'administration principale élabore et présente un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan tient compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien et prévoit une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan est approuvé par le Conseil et peut être consulté par la population.	Oui

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

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

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

Le service ne dispose pas de normes de nettoyage approuvées. Il y a bien un guide intitulé « Levels of Service – What you can expect from your Plant Operations staff » (Les niveaux de services : ce que vous pouvez attendre du personnel des opérations d'installations), mais il n'était pas appliqué au moment de l'examen. La direction a affirmé qu'il s'agit d'une priorité dans l'année à venir, et le conseil scolaire est invité à s'en charger afin de surveiller, de gérer et de présenter les résultats. Une fois en place, la direction devrait présenter les résultats de ces examens de conformité à l'administration principale.

C'est actuellement la direction d'école qui achemine les plaintes. Les inspections visuelles d'un superviseur régional sont réalisées de façon ponctuelle ou en cas de problèmes ou de plaintes. Si un problème est signalé, une inspection est menée, et une « note au dossier » est rédigée, et il n'existe pas de procédure de suivi officielle. Comme il n'existe aucune norme, aucun rapport annuel n'a été élaboré à ce jour.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel. Cependant, au moment de l'examen, il avait entrepris un projet pilote d'utilisation de produits de nettoyage écologiques dans quelques-unes de ses écoles pour évaluer leur efficacité, dont des nettoyeurs et apprêts de finition écologiques. Pour le moment, le service attend les nouvelles directives du ministère sur les programmes d'écopropreté, et il devrait revoir ses évaluations au terme du projet pilote.

Actuellement, le conseil ne dispose pas de modèle d'affectation officiel du personnel de conciergerie. Il est toutefois entendu que chaque employée et employé à temps plein est responsable au primaire de l'entretien de 18 000 à 22 000 pieds carrés, tandis qu'au secondaire, cette superficie passe à 20 000 à 25 000 pieds carrés. Pour ce qui est de la dotation en personnel, on tient compte de l'équilibre du budget et des directives de la convention collective. L'effectif actuel comprend à la fois les employées et employés à temps plein et à temps partiel, de même qu'un bassin de personnel d'entretien occasionnel. La dotation en personnel et les procédures ne sont pas comparées avec celles des conseils coïncidents ou pairs. Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation du personnel de conciergerie et le comparer à ceux des autres conseils scolaires pour s'assurer de l'utilisation optimale du personnel.

Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel

À l'aide d'un processus de consultation, la direction élabore des projets annuels d'entretien et de réfection visant l'amélioration de l'apparence de l'école et l'entretien préventif, essentiel et reporté. Le cycle de planification est de cinq ans, et l'accent est mis sur les activités de l'année en cours ou la suivante, notamment dans les rapports. Le plan renferme surtout des projets. Pendant la première semaine de l'année scolaire,

les directions d'école soumettent jusqu'à trois projets pour leur propre école. Les superviseurs de secteurs rassemblent ensuite les données et y ajoutent d'autres priorités. Puis, les gestionnaires du service évaluent les priorités en fonction du budget, des besoins et des priorités stratégiques du conseil scolaire. Le principe sous-jacent tient à ce que les projets retenus doivent améliorer le milieu d'apprentissage pour favoriser le succès des élèves.

Ces renseignements sur les projets constituent la base du plan, qui est élaboré par un système interne d'ordre de travail mis au point par le conseil scolaire, et qui comprend l'attribution, le budget et les coûts prévus. Chaque projet, avant d'être lancé, a une source de financement déterminée. L'agente ou l'agent de l'administration scolaire passe en revue le plan avec chaque agente ou agent de supervision, puis le plan révisé est présenté à l'équipe d'administration principale et de planification aux fins d'approbation. En outre, les mises à jour et les révisions apportées au plan sont signalées pour approbation ou à titre informatif à l'équipe d'administration principale et de planification, selon la situation. Les écoles sont informées des travaux d'entretien préventif par des rapports mensuels.

Le conseil scolaire a affirmé que le système RECAPP s'est avéré utile pour établir les priorités des démarches de réfection. Il a confié sa tenue à jour à un membre du personnel.

Le conseil scolaire est invité à s'assurer de la conformité du plan annuel au plan du service, une fois celui-ci mis au point.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le conseil scolaire a mis sur pied un programme de formation annuel complet et obligatoire pour son personnel d'entretien et de conciergerie. Voici les formations qui ont été offertes l'année dernière :

- Programme Clean Sweep (Ergonomie et sécurité au travail)
- Contrôle des infections – Grippe H1N1
- Opération de petits systèmes d'eau potable
- Formation niveau 1 (entretien élémentaire)
- Formation niveau 2 (échelles, souffleuses à neige, autolaveuse, entretien préventif)
- Formation sur le harcèlement

- Verrouillage et étiquetage
- Formation sur le soulévateur pour personne seule
- Formation sur les déversements
- SIMDUT
- Amiante
- Protection contre les chutes

Certains membres du personnel reçoivent une formation polyvalente pour intégrer les activités de conciergerie et d'entretien. Plus précisément, tous les chefs d'équipe de conciergerie suivent des cours d'entretien préventif pour mieux comprendre les principaux systèmes des bâtiments. Le service fait le suivi des formations sur une feuille de calcul sur laquelle on retrouve le groupe de la SCFP, le titre de la formation, les noms des participants et leur nombre, le coût de chaque séance, le coût total, y compris celui de la salle, des taxes, des rafraîchissements et le coût global pour le personnel.

Par ailleurs, le conseil scolaire a déclaré que les fournisseurs sont tenus de donner une formation sur l'utilisation de leurs produits et sur toutes les exigences de sécurité connexes.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le conseil, par l'entremise du service des installations, gère un entrepôt central où sont gardés les stocks de nettoyeurs. Le personnel de conciergerie commande les fournitures au besoin par la chaîne d'approvisionnement du conseil scolaire. Pour le réapprovisionnement des stocks, le superviseur des services d'entretien travaille avec le gestionnaire des achats pour regarnir les stocks par appel d'offres. Tout achat doit être approuvé par le superviseur sur place. La direction a établi une norme commune pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures, et on a souligné que le prix le plus bas était généralement le facteur décisif au moment de l'achat. Le conseil scolaire doit s'assurer que les critères de la politique d'achats, y compris ceux des conséquences sur l'environnement, sont pris en compte dans toutes les décisions relatives aux achats des opérations d'installations.

Le service gère un inventaire de petits actifs corporels, notamment des souffleuses à neige et des tondeuses. La feuille d'inventaire intègre la planification de l'entretien hors saison.

Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

Le conseil scolaire se sert d'un programme informatisé conçu à l'interne pour assurer le suivi des ordres de travail et en établir les priorités en fonction des sites et du type de travail à effectuer. Tous les ordres d'exécution de travail sont gérés par un logiciel central, acheté initialement pour le soutien technique du service des technologies de l'information, et qui fonctionne à l'aide de billets. Le logiciel fait le suivi du temps et des coûts, et il a été intégré manuellement au système financier du conseil scolaire. De plus, on l'utilise pour gérer les projets de réfection des installations. Les chaudières sont contrôlées électroniquement, et des dispositifs règlent automatiquement la température de jour et la température de consigne de nuit dans toutes les écoles. De plus, les écoles sont munies d'alarmes de basses températures, lesquelles sont surveillées de façon centrale.

Le conseil scolaire compte environ 44 employés et employées d'entretien, y compris les gens de métier. La dotation en personnel d'entretien est réalisée en fonction des besoins quotidiens afin que les écoles soient bien entretenues et offrent un milieu d'apprentissage favorable. Certaines activités saisonnières (p. ex. le déneigement, la coupe du gazon) et certains services spécialisés (comme la réparation de l'alarme incendie ou du système de diffusion publique) sont confiés à des sous-traitants.

Le service des installations a entrepris une analyse coûts-avantages du maintien des services à l'interne par rapport à la sous-traitance de tous les services d'entretien. Dans cette analyse, on a tenu compte des coûts corroborés (salaires, avantages sociaux, véhicules, temps de gestion), et le coût de la charge de travail a été fixé au taux privilégié pour les services externes. On en a conclu que le taux horaire du personnel à l'interne était environ 25 % moins cher que celui des services externes sur demande.

Les directions d'écoles ou le superviseur de secteur communiquent directement avec les services d'entretien. Généralement, chaque école compte une employée ou un employé de conciergerie à temps plein de jour, et deux le soir. On en dénombre davantage dans les écoles secondaires.

L'absentéisme est directement surveillé par les superviseurs de secteur, et ces derniers collaborent avec le gestionnaire des limitations fonctionnelles du service des RH pour les cas plus sérieux. Le module de formation Clean Sweep vise notamment à réduire les blessures en milieu de travail, dont le nombre a augmenté de façon notable.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait poursuivre la mise en œuvre de normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois en place, la direction devrait présenter les résultats de ces examens de conformité à l'administration principale.

- Le conseil scolaire devrait continuer son projet pilote sur les produits de nettoyage écologiques et favoriser la mise en œuvre d'un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation pour le personnel de conciergerie et le comparer à celui des autres conseils pour s'assurer de l'utilisation optimale du personnel.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de l'énergie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de la <i>Loi sur l'énergie verte</i> 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
Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie.	Non
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Oui
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la régler et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires ont adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Non

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'un plan officiel de gestion de l'énergie. Il a plutôt approuvé en mars 2008 une procédure d'utilisation et de conservation de l'énergie, laquelle intègre des stratégies et des directives de conservation de l'énergie à la fois pour les écoles et les véhicules du conseil scolaire. Par ailleurs, une application logicielle centrale permet de suivre et gérer la consommation. De plus, on présente annuellement au conseil scolaire les économies réalisées grâce aux initiatives de conservation de l'énergie.

Même s'il n'y a pas d'objectifs officiels de réduction de la consommation d'énergie ni de responsable de l'énergie attribué, il existe toutefois un comité de gestion de l'énergie et un programme de conservation de l'énergie pour l'ensemble du conseil scolaire. Le comité valorise les comportements écoresponsables et sensibilise à la question de l'énergie dans les écoles. Quant au programme, qui est de nature incitative, il permet aux écoles qui ont fait preuve de leadership en matière de réduction de la consommation au cours des quatre années précédentes de récupérer une partie des sommes économisées. Le conseil scolaire a également mis en place un bulletin d'informations sur la conservation de l'énergie (*Watt's New?*), lequel est largement distribué. De plus, les médias locaux parlent de certaines initiatives. Par ses services d'appui aux écoles, le conseil a élaboré un atelier sur les écoles vertes et intégré la réduction de la consommation d'énergie dans le programme de quatrième année et au secondaire.

Le conseil scolaire devrait continuer d'élargir ses procédures de gestion de l'énergie. En effet, nombre d'éléments d'une politique de gestion de l'énergie sont en place, et le service devrait les rassembler dans un plan pluriannuel qui comprend les mesures à mettre en œuvre et les outils de surveillance et de gestion du plan. Bien que la politique

d'approvisionnement du conseil scolaire fasse mention des produits écologiques, elle ne comporte pas de clause exigeant que tous les nouveaux équipements soient écoénergétiques. Dans le cadre du plan pluriannuel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire verra aussi à modifier ses pratiques d'approvisionnement afin d'appuyer les principes d'efficacité énergétique. Le conseil scolaire devrait préciser dans sa politique d'approvisionnement que, dans la mesure du possible, tout nouvel équipement doit avoir un taux d'efficacité énergétique approprié.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le service d'opération d'installations présente annuellement à l'équipe d'administration principale et de planification ainsi qu'aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan. Ces rapports présentent la consommation d'énergie selon la source, le lieu, et la moyenne, et indiquent les tendances.

Le conseil scolaire connaît la Base de données sur la consommation d'énergie, et songe à l'utiliser lors d'une prochaine étape de l'initiative. Les données de consommation des installations de chaque école sont consignées manuellement dans le logiciel de gestion de l'énergie, lequel note la consommation et les tendances, souligne les variations de la consommation et produit des rapports pour surveiller l'utilisation.

Le conseil scolaire dispose également d'une technologie d'immutique qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie. Le service des installations continue de moderniser les systèmes de chauffage, de contrôle de la température et d'éclairage de même que les fenêtres intérieures et extérieures pour réaliser davantage d'économies futures grâce au financement pour la réfection des installations et les écoles écoénergétiques.

Dans le cadre du plan de réfection, des initiatives importantes en matière de remplacement d'immobilisations sont en place en vue de réduire la consommation d'énergie. Parmi les projets en cours, il y a les systèmes de contrôle du bâtiment et d'immutique, le contrôle et le remplacement des chaudières de même que le remplacement des refroidisseurs et de l'éclairage.

Les soumissionnaires pour les services ont été rassemblés selon le type de services. Une municipalité ou un fournisseur émet une seule facture détaillée à l'intention du conseil par cycle de facturation.

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'une politique environnementale qui favorise la protection de l'environnement scolaire. Cependant, on a souligné qu'il s'agit d'un élément primordial à prendre en compte lors de la construction de biens immobiliers. En outre, certains programmes académiques en milieu scolaire encouragent la protection

de l'environnement, comme des modules de sensibilisation à l'extérieur et des jardins de papillons. L'action du conseil scolaire dans ce domaine est remarquable, aussi devrait-il élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

Recommandations :

- Le service, de concert avec l'administration principale, devrait officiellement élaborer un programme de gestion de l'énergie pluriannuel comprenant des objectifs et des indicateurs de performance afin de faire le suivi des initiatives de conservation.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.
- Le conseil scolaire devrait modifier sa politique d'approvisionnement pour que, dans la mesure du possible, tout nouvel équipement ait un taux d'efficacité énergétique approprié.

5.4 Santé et sécurité

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de santé et de sécurité et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Gestion de la santé et de la sécurité

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

Gestion de la santé et de la sécurité

Le conseil scolaire emploie un coordonnateur en matière de santé, de sécurité et d'environnement à temps plein, et un agent de la santé et de la sécurité relève du contrôleur des services d'installations. Le conseil scolaire dispose également d'un plan de formation en santé et en sécurité qui comprend un rapport de fin d'année, et qui est révisé annuellement par le coordonnateur pour assurer sa conformité aux exigences applicables de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*. La politique figure sur le site Web du conseil scolaire, et on en trouve copie dans toutes les écoles et sur tous les lieux de travail.

Le plan pour la santé et la sécurité au travail est fondé sur une approche à deux volets, et tous les efforts raisonnables sont déployés pour s'assurer que les superviseurs et les employés connaissent leurs responsabilités. Chaque année, des rapports sur le respect des règles et la formation donnée sont présentés au conseil. L'unité est notamment responsable de mettre sur pied de la formation et des initiatives en matière de sécurité pour les élèves et le personnel, car ces deux groupes cibles évoluent au même endroit. Les points majeurs de la formation en santé et sécurité au travail, comme la sensibilisation à l'anaphylaxie, le SIMDUT, l'amiante ou la prévention de la violence, font l'objet de modules en ligne.

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité de santé et sécurité au travail central et mixte et affecté des représentants en santé et sécurité dans toutes les écoles. Il revient à chaque représentant de superviser les éléments du plan aux sites dont il est responsable en inspectant les écoles trois fois par année. Un protocole de rapport d'incident a été établi, selon lequel les préoccupations des parents et de la

communauté sont transmises à la direction d'école, qui les communique alors au responsable de site. En cas de problème majeur, le comité mixte est avisé.

Le conseil scolaire a déclaré que les rapports de chaque incident sont compris dans les procès-verbaux mensuels du comité mixte de santé et de sécurité dans plusieurs milieux de travail. On y incorpore aussi des rapports financiers.

Le conseil scolaire s'est doté d'un plan pour la sécurité dans les écoles, a mis en œuvre l'initiative sur la sécurité dans les écoles et a formé des équipes d'intervention en cas d'urgence, de concert avec les gestionnaires des opérations d'installations et des communications. Le conseil scolaire mène régulièrement des exercices d'évacuation en cas d'incendie et simule des procédures de fermeture, et il a établi un protocole avec le service de police local. La plupart des incidents liés à la sécurité touchent les infrastructures, et il revient au service des installations de les gérer. Les événements sérieux sont signalés au Conseil. Par ailleurs, ce dernier a déclaré que, contrairement aux graffitis, le vandalisme ne constitue pas un problème majeur dans ses écoles. Par conséquent, le conseil scolaire a conclu un accord sur les niveaux de service selon lequel les graffitis doivent disparaître dans les deux jours.

Grâce au plan pour la sécurité dans les écoles, les superviseurs connaissent leurs responsabilités en cas de menace, et chaque école détient une copie de son propre plan pour la sécurité dans les écoles. La direction a affirmé qu'une équipe d'intervention d'urgence a aussi été constituée à l'échelon de l'administration principale et de la planification. Cette équipe est composée de la direction, de l'agente ou de l'agent d'administration scolaire, du contrôleur des services d'installations, du gestionnaire des opérations d'installations, du personnel des communications et du coordonnateur de la santé et de la sécurité au travail.

Le conseil scolaire, par l'entremise de son service de santé et de sécurité au travail, a aussi élaboré un plan portant précisément sur la grippe H1N1. Dans ce plan (et pour la préparation générale à une pandémie), on souligne les responsabilités de la direction pour la continuité des activités. Il comprend une stratégie pour la reprise des services dans laquelle on trouve les personnes, les mots de passe et les coordonnées les plus importants. La dernière mise à jour du plan remonte à 2005.

Le conseil scolaire s'est doté d'une stratégie en matière de santé qui a été élaborée en partenariat avec le service de santé municipal. Cette stratégie est réexaminée régulièrement, et les résultats sont communiqués annuellement au Conseil. Le coordonnateur de la santé et de la sécurité au travail doit être à l'affût des modifications aux exigences de la loi en matière de santé qui ont une incidence sur la vie à l'école.

En novembre 2008, le conseil scolaire a actualisé sa stratégie en matière de santé et de pandémie. Le plan inclut une nouvelle formation obligatoire en ligne pour le personnel et les élèves, et des vidéos seront distribuées dans les écoles. Le service a

aussi élaboré un programme exemplaire « mains propres » quand la grippe H1N1 s'est déclarée. Les fournitures de nettoyage ont été changées, et des distributeurs de solutions antiseptiques à base d'alcool pour les mains ont été installés dans toutes les classes. Pendant cette période, le conseil scolaire a affirmé faire le suivi des absences liées à la grippe avec Trillium et travailler quotidiennement avec le réseau local de santé publique pour suivre les tendances.

Le conseil scolaire a mis au point des procédures pour refléter les exigences des politiques locales en matière de santé. Les directions d'école sont responsables de mettre en œuvre et de superviser la politique sur l'anaphylaxie.

Des initiatives pour des écoles saines ont été mises en œuvre dans l'ensemble du conseil scolaire. Elles ont entraîné le changement des choix de menus dans la plupart des cafétérias, ainsi que des changements à l'horaire scolaire pour qu'il y ait de plus longues pauses et un plus grand accès aux modules de jeu extérieurs. Enfin, chaque installation est testée annuellement pour vérifier la présence de plomb dans l'eau et la qualité de l'air (CO, CO₂), et ce, afin que les sites soient propices à l'apprentissage. Ces examens sont exécutés à l'interne par le personnel qualifié du service des installations. Cependant, un contrat est conclu chaque année pour l'évaluation des équipements portatifs.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire est suffisamment financé et a rempli son modèle d'analyse financière des immobilisations. Ce dernier a été réalisé par le contrôleur des services d'installations de concert avec le gestionnaire des finances.

Le conseil scolaire contracte des emprunts à l'Office ontarien de financement et dans les banques à charte. La gestion des dettes est rigoureuse, et les paiements sont effectués à temps. Le conseil scolaire élabore un plan quinquennal en matière d'immobilisations qui est revu annuellement, et le comité de programme et de

planification approuve le plan et les projets chaque année. L'effectif et l'état des installations constituent le moteur principal de ce plan. Les prévisions de l'effectif sont élaborées par le service de planification, qui y intègre les taux de naissance et de migration et le développement municipal prévu. Le service de planification a aussi rédigé un plan d'installations à long terme qui fait état de toutes les données dans un seul rapport.

Le conseil scolaire vit actuellement une baisse de l'effectif et prévoit demeurer dans cette situation jusqu'à la fin de la décennie. Les écoles primaires qui ne sont pas visées par un plan de consolidation fonctionnent en ce moment à 80 % ou plus de leur capacité. En raison de la situation géographique de quelques écoles secondaires et de préférences locales, certaines d'entre elles fonctionnent à moins de 50 % de leur capacité, et on ne s'attend à aucune augmentation prochainement. Le conseil scolaire a déclaré qu'ils ont pour l'instant deux écoles allant jusqu'à la huitième année, qui sont gérées avec le conseil coïncident. De plus, ils partagent des espaces de rangement et des équipements médiatiques.

Au cours des 25 dernières années, le conseil scolaire a inauguré six écoles, tandis qu'il en a fermé 19. Au moment de planifier des améliorations importantes aux immobilisations, l'admissibilité au financement est déterminée par la viabilité de l'installation à moyen et à long terme. Conformément aux directives du ministère, les écoles qu'on ne prévoit pas garder ouvertes plus de dix ans sont inadmissibles au financement pour des améliorations majeures. Une source de financement est déterminée avant la mise en chantier de tout projet de construction. Voici quelques exemples de sources : Lieux propices à l'apprentissage, financement pour l'effectif des classes au primaire, allocations pour les Coûts de réparation prohibitifs et subventions pour le fonctionnement des installations. Le conseil scolaire n'emprunte pas d'argent pour financer une construction immobilière.

Par ailleurs, le conseil scolaire a approuvé les directives concernant l'examen des installations destinées aux élèves. Ces dernières jouent un rôle important dans le processus d'examen des installations.

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

Afin de maintenir l'exactitude des besoins en matière d'immobilisations, le conseil scolaire garde des inventaires précis et à jour de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et du RECAPP. Ces systèmes contribuent au processus de planification, de renouvellement et d'entretien. Le conseil scolaire a attribué à un membre du personnel la tâche de tenir à jour les données du RECAPP.

Le conseil scolaire se sert également de la méthodologie RECAPP, qu'il utilise comme outil d'établissement de rapports. L'outil est mis à jour, principalement par le service des installations, pour évaluer de façon précise l'état des installations. Ces dernières données sont actualisées annuellement à l'aide du RECAPP.

Pour les écoles visées par le volet Coûts de réparation prohibitifs, le conseil engage des architectes et des ingénieurs pour mener une évaluation. Cela arrive généralement dans les écoles désignées pour un examen des installations. Le conseil scolaire embauche ensuite un expert-conseil pour évaluer les coûts des réparations et des remplacements, et ce, avant de présenter une demande motivée au ministère.

5.6 Gestion de la construction

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la construction et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction 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, des mesures de 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 <i>Loi sur l'énergie verte</i> 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	Oui

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. Le conseil scolaire partage une école avec son conseil voisin. Le SIIS et la feuille de calcul électronique Excel du conseil scolaire contiennent l'inventaire des installations scolaires disponibles et leur mise à jour se fait régulièrement.

Le personnel et la direction utilisent des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement. Le conseil scolaire a établi des superficies au sol normalisées pour les nouvelles écoles en 2002. Il utilise ces paramètres, en y apportant les modifications nécessaires, pour toutes les nouvelles constructions. Le conseil scolaire a également déclaré construire des écoles avec comme mesure un espace de 100 pieds carrés par élève. Les autres stratégies mises en place pour contrôler les coûts comprennent la planification de projets. Ainsi, les fournisseurs déposent une soumission pendant une période creuse du secteur de la construction, et on évite de faire affaire avec un seul fournisseur pour les équipements et les systèmes de bâtiments. Dans la mesure du possible, la direction s'assure que les locaux utilisés par la communauté (p. ex. les gymnases) sont construits au rez-de-chaussée et qu'il est possible de cloisonner les espaces collectifs de l'école pour leur utilisation en dehors des heures de classe.

Tout cela fait partie des modalités adoptées par le conseil scolaire pour rationaliser les projets de construction. Il compare aussi ses coûts à ceux d'autres conseils scolaires et affirme que les siens se situent sous la moyenne.

Le processus de conception prévoit la consultation de la direction d'école et de la surintendance pour examiner les superficies au sol. Une fois le concept élaboré, les plans sont présentés au public à titre d'information. Le conseil scolaire recueille également les commentaires de la population pendant l'étape de planification en offrant la visite d'une école similaire à tous les parents et à tout le personnel du territoire proposé de l'école. On présente aussi les plans à l'administration principale et au comité de programme et de planification du Conseil pour obtenir leur approbation avant de lancer un appel d'offres.

À la fin du processus de construction, le service des installations procède à un examen et consulte les directions d'école et le personnel pour savoir ce qui aurait pu être amélioré. On s'assure ainsi que chaque nouveau projet de construction tient compte des commentaires reçus relativement aux projets antérieurs. Par ailleurs, dans le cadre du processus, le superviseur de l'entretien procède également à un examen des systèmes.

Le service connaît la *Loi sur l'énergie verte* et par conséquent, introduit des initiatives de conservation de l'énergie dans ses écoles. Généralement, les écoles ne disposent pas de climatisation et sont conçues pour utiliser les arbres déjà en place et la ventilation naturelle pour abaisser la température. De plus, des contrôles numériques directs sont mis en place pour gérer les principaux systèmes. Le conseil scolaire mène également un projet pilote pour évaluer si les radiateurs à eau chaude fonctionnant à l'énergie solaire s'avèreraient un système fiable pour la construction des prochaines écoles.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction s'est dotée d'un processus de gestion efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts. Avant que la construction ne débute, l'administration fournit au conseil scolaire la description de tous les coûts, et elle prévoit une petite réserve en cas d'imprévu. Tous les projets importants sont gérés par un entrepreneur général. Par ailleurs, les paiements sont prévus et faits en fonction de l'avancement des travaux de construction.

Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent des rapports sur l'état d'avancement des travaux chaque année, généralement à la fin août, avant le début des classes. La conseillère ou le conseiller qui représente le quartier visé fait régulièrement le point oralement aux membres du conseil. La majeure partie des discussions, de la prise de décision et de la production de rapports provisoires sur les projets de construction de biens immobiliers se fait au sein du comité de programme et de planification et du

comité des finances. L'équipe d'administration principale et de planification reçoit régulièrement des rapports sur les initiatives importantes lors des rencontres hebdomadaires, si nécessaire.

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

Toutes les constructions immobilières importantes sont confiées à des sous-traitants. Pour contrôler les coûts de réfection et de construction des écoles, tous les entrepreneurs avec qui le conseil fait affaire sont présélectionnés. De plus, ils doivent utiliser les modèles normalisés de contrats approuvés par le Comité canadien des documents de construction. Les entrepreneurs généraux et les sous-traitants sont sélectionnés au préalable. Pour réduire les coûts, le conseil scolaire sélectionne souvent une série de projets immobiliers plus modestes et lance l'appel d'offres pour la série entière, présentée comme un projet pour un seul entrepreneur général. De plus, le conseil scolaire gère les coûts en lançant les appels d'offres pendant les périodes creuses de l'année et s'assure qu'aucun projet immobilier n'est confié à un fournisseur unique.

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.

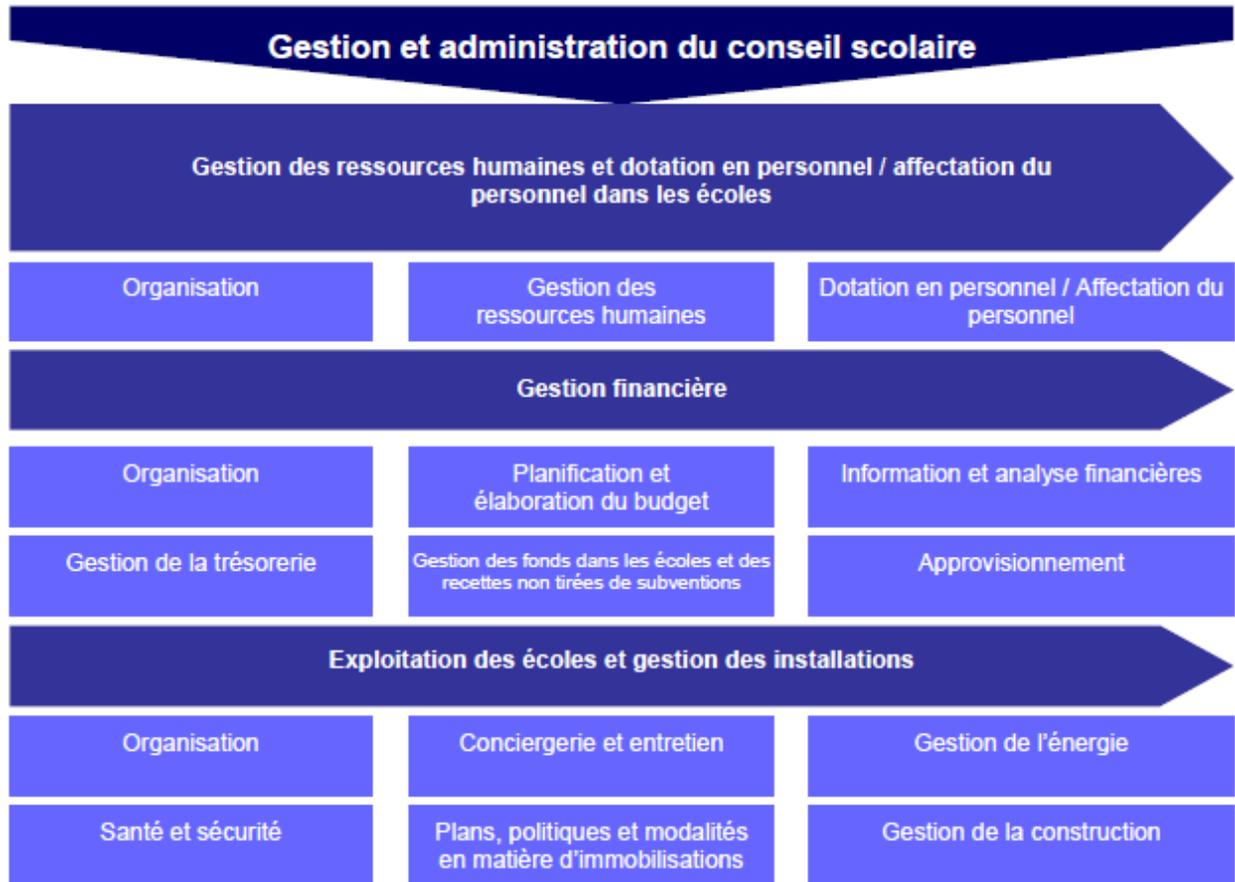
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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 la réussite des élèves;
- fournir au ministère d'importantes données sur les capacités des conseils scolaires dont il peut tenir compte dans l'élaboration continue des politiques et mécanismes de financement.

Portée de l'Examen opérationnel

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

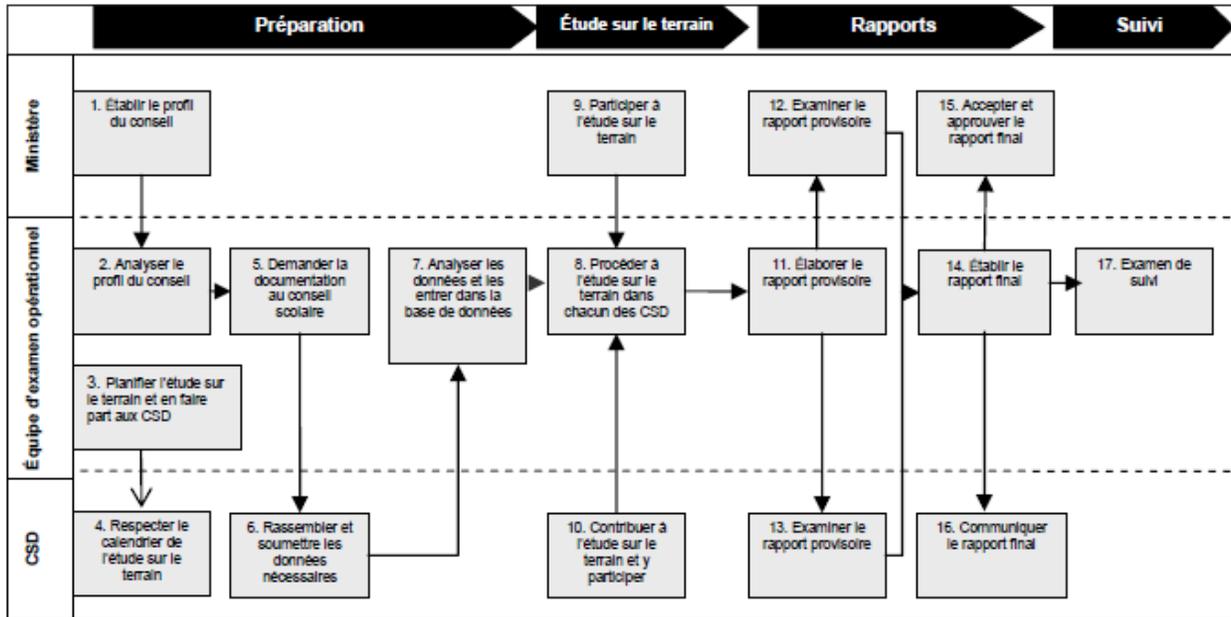
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

Activité principale	Description
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 scolaire	Avant de commencer l'étude sur le terrain, on fait une demande de documentation justificative afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés. L'Équipe d'examen utilise ces données pour se familiariser avec le conseil scolaire avant son 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 situation.
Examiner le rapport provisoire (ministère)	Le ministère examine le rapport provisoire et fait part de ses observations à l'Équipe d'examen.
Examiner le rapport provisoire (conseil scolaire)	L'Équipe d'examen rencontre les cadres supérieurs du conseil scolaire pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.
Préparer le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.

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

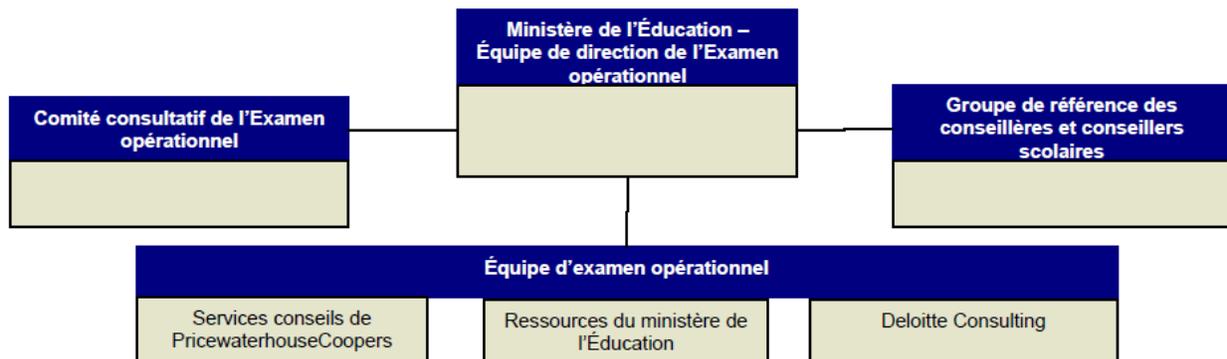
Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'Examen

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

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandation
1.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la Direction de l'éducation et elle devrait être dotée d'un code de déontologie pour les conseillères et conseillers scolaires.
2.	Le conseil scolaire devrait élargir son plan d'amélioration annuel de façon à traiter de tous les aspects de son fonctionnement non scolaire, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Les services seront ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
3.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux cadres, agentes et agents de supervision et gestionnaires, y compris les cadres supérieurs qui occupent des fonctions scolaires et non scolaires.

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

N°	Recommandation
4.	La direction devrait élaborer des politiques de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
5.	Le conseil scolaire devrait adopter les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.
6.	Le service devrait poursuivre ses efforts d'élaboration d'un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme.
7.	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.
8.	La direction des RH devrait poursuivre l'élaboration de politiques et de modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel afin d'assurer la transparence et l'uniformité du processus.
9.	Le service devrait instaurer et gérer des directives officielles de développement professionnel comprenant des plans annuels d'apprentissage, un nombre minimum d'heures de formation et un programme approfondi de formation pour tous les gestionnaires qui font partie du personnel non enseignant et qui occupent des fonctions administratives.

N°	Recommandation
10.	La direction devrait envisager d'étendre les enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
11.	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

N°	Recommandation
12.	Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.
13.	La direction devrait considérer la mise sur pied d'une fonction de vérification interne en tenant compte des nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.
14.	Si le conseil scolaire établit une fonction de vérification interne, il doit s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.
15.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer au comité de vérification du Conseil des membres externes conformément aux directives en cours d'élaboration du Ministère sur la vérification interne.
16.	La direction devrait étudier l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité. À cette fin, elle devrait réaliser une analyse des bons de commande en fonction des transactions et dépenses, et déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures.
17.	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat/de paiement du conseil scolaire, particulièrement du triple rapprochement automatique qui est actuellement réservé aux achats de plus de 3 000 \$.
18.	La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficience.
19.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) auprès de ses fournisseurs dans le but d'augmenter l'efficacité.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandation
20.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond aux directions stratégiques globales du conseil scolaire ainsi qu'à son plan opérationnel (quand ce dernier sera élaboré). Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
21.	Le conseil scolaire devrait poursuivre la mise en œuvre de normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois en place, la direction devrait présenter les résultats de ces examens de conformité à l'administration principale.
22.	Le conseil scolaire devrait continuer son projet pilote sur les produits de nettoyage écologiques et favoriser la mise en œuvre d'un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
23.	Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation pour le personnel de conciergerie et le comparer à celui des autres conseils pour s'assurer de l'utilisation optimale du personnel.
24.	Le service, de concert avec l'administration principale, devrait officiellement élaborer un programme de gestion de l'énergie pluriannuel comprenant des objectifs et des indicateurs de performance afin de faire le suivi des initiatives de conservation.
25.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.
26.	Le conseil scolaire devrait modifier sa politique d'approvisionnement pour que, dans la mesure du possible, tout nouvel équipement ait un taux d'efficacité énergétique approprié.