

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
District School Board Ontario North
East**

Septembre 2010

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire	2
Recommandations :	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :	5
Gestion financière	6
Recommandations :	9
Exploitation des écoles et gestion des installations	10
Recommandations :	13
1. Contexte et aperçu	15
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	15
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	15
1.3 Rendement des élèves	16
1.4 Sommaire financier	17
1.5 Principales statistiques du District School Board Ontario North East	19
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	21
Établissement d'un modèle de gestion efficace	23
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire	25
Processus décisionnel	26
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	28
Relève et développement du talent	29
Participation des intervenants	30
Recommandations :	30
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	31
3.1 Organisation des ressources humaines	31
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	32
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	33

	Surveillance et communication des politiques	34
	Recommandations :	34
3.2	Gestion des ressources humaines.....	35
	Recrutement et embauche du personnel	37
	Relations de travail	39
	Processus d'évaluation du rendement des employés	39
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	40
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	42
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	43
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	44
	Recommandations :	44
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	45
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	46
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	47
	Recommandation :	48
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	49
4.1	Organisation des finances	49
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	51
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	51
	Surveillance et communication des politiques	52
	Recommandations :	53
4.2	Planification et élaboration du budget.....	53
	Processus d'élaboration du budget annuel	54
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	55
	Recommandation :	56
4.3	Information et analyse financières	57
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	58
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	58
	Vérification	59
	Recommandations :	60
4.4	Gestion de la trésorerie.....	61
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	62

	Recommandation :	63
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	63
	Gestion des fonds dans les écoles	64
	Gestion des recettes non tirées de subventions	65
4.6	Approvisionnement	66
	Politiques et modalités	68
	Participation à des initiatives d'achats groupés	69
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	70
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	71
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	72
	Utilisation du transfert électronique de fonds	73
	Recommandations :	73
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	74
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	74
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	76
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	76
	Surveillance et communication des politiques	77
	Recommandation :	77
5.2	Conciergerie et entretien.....	78
	Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	79
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	81
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	81
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	82
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets	82
	Recommandations :	83
5.3	Gestion de l'énergie	84
	Plan de gestion de l'énergie.....	85
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	86
	Recommandations :	86
5.4	Santé et sécurité.....	87

	Gestion de la santé et de la sécurité	88
	Recommandation :	89
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	89
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	90
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	91
5.6	Gestion de la construction	91
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	92
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	93
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	93
Annexes		94
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	94
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	94
	Portée de l'Examen opérationnel.....	94
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	95
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	98
	Limites de l'Examen.....	99
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	100

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du District School Board Ontario North East (le conseil scolaire ou le DSBONE) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 6 avril 2010, a duré trois 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 principales pratiques et en communiquant ces dernières. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

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

En matière de rendement des élèves aux niveaux secondaire et élémentaire, les résultats du conseil scolaire révèlent une amélioration dans certains domaines depuis 2002-2003. Toutefois, dans tous les domaines évalués, les résultats aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) demeurent sous la moyenne provinciale.

D'un point de vue opérationnel, l'Équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté bon nombre de principales pratiques. Parmi les points forts qui ont été relevés, mentionnons les relations de travail efficaces entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration du conseil scolaire, les méthodes d'embauche harmonisées pour tous les groupes d'employés, et l'accent mis sur la réalisation en temps opportun des opérations d'entretien des installations du conseil scolaire.

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

- Fournir, par le biais de sa politique de gestion, un énoncé de mission et des règlements administratifs qui guident son approche en matière de gestion.
- Élaborer, par l'intermédiaire de sa haute direction, un nouveau plan stratégique qui traite des opérations commerciales et scolaires. Ce nouveau plan stratégique de 2009-2012 a été présenté au Conseil en octobre 2009.
- S'assurer que le plan stratégique est examiné et révisé chaque année. Cette révision entraîne l'élaboration d'un plan opérationnel annuel pour le conseil scolaire. Celui-ci élabore également un plan annuel pour le rendement des élèves du district (plan d'amélioration du conseil scolaire).
- S'engager proactivement à ce que les intervenants du système utilisent différents mécanismes. La directrice de l'éducation, les agentes et agents de supervision, de même que les administratrices et administrateurs participent activement à de nombreux comités de secteurs et associations régionaux et provinciaux, et à un certain nombre de groupes de travail du ministère.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre ses activités dans plusieurs domaines.

Le conseil scolaire a élaboré une politique et des règlements administratifs sur son processus d'élaboration des politiques, lequel décrit la méthode et les responsabilités liées à la création de politiques. La directrice de l'éducation est responsable des mises à jour des politiques, une mesure généralement appliquée au besoin. Bien que le processus d'élaboration des politiques prévoie que les tous les énoncés de politique du conseil scolaire devraient comprendre toutes les dates d'examen, les politiques affichées sur le site Web du conseil scolaire ne montrent que la dernière date d'examen. Le conseil scolaire n'a pas établi de cycle officiel d'examen des politiques.

Le conseil scolaire dispose d'un organigramme à jour qui n'est pas affiché sur son site Web. Celui-ci contient un répertoire des membres de l'administration principale et leurs coordonnées.

Le conseil scolaire a mis en place plusieurs initiatives pour soutenir la relève et le développement du talent. Il décrit dans son nouveau plan stratégique de 2009-2012 un de ses objectifs principaux consistant à se préparer à combler ses besoins actuels et futurs en matière de leadership à l'égard de l'administration du système et des écoles et de la gestion opérationnelle. Le conseil des directions d'école du district fournit des occasions de développement du leadership aux directions d'école, et la direction favorise leur participation à des activités de perfectionnement professionnel offertes à l'extérieur du conseil scolaire. Dans l'administration du conseil scolaire, des activités de mentorat informel ainsi que de l'aide sont offertes au personnel désirent acquérir les compétences d'agente ou d'agent de supervision. Le conseil scolaire n'a élaboré aucun plan officiel de relève et de développement du talent pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

Recommandations :

- La direction devrait afficher l'organigramme du conseil scolaire sur le site Web.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un calendrier officiel d'examen des politiques afin de s'assurer que toutes les politiques sont revues périodiquement.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre*.

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

Le service des ressources humaines (RH) a mis en place un certain nombre de principales pratiques :

- Le service des RH offre des formations informelles aux directions d'école sur des sujets précis en lien avec les politiques et les procédures des RH.
- Le conseil scolaire et les syndicats communiquent ouvertement grâce à des pratiques tant formelles qu'informelles. Pour traiter les questions de négociations collectives, le conseil scolaire a mis sur pied des comités de négociation pour toutes les unités de négociation.
- Le conseil scolaire a mis au point une politique d'embauche, des règlements administratifs et des procédures opérationnelles pour assurer l'uniformité de ses approches en matière de dotation en personnel.

- Le service appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du personnel des RH et des autres groupes d'employés, au besoin.
- Le conseil scolaire a élaboré une politique et des procédures opérationnelles sur la gestion de l'assiduité dans son plan de gestion de l'assiduité. Il a également permis à tout le personnel d'accéder à son programme de soutien aux personnes handicapées pour l'intervention précoce, l'adaptation et le retour au travail. La direction a mis en œuvre des procédures de signalement des absences et les procédures du programme de soutien aux personnes handicapées. Elle fait également des démarches pour mettre en œuvre un programme d'encouragement à l'assiduité fondé sur le modèle élaboré par un fournisseur de services de vérification externe.
- 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.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre ses activités dans plusieurs domaines.

Les principales priorités annuelles du service des RH sont décrites dans le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Toutefois, le service des RH ne possède pas de plan opérationnel annuel officiel.

La structure du service des RH est détaillée dans l'organigramme du conseil scolaire. Cet organigramme n'est pas affiché sur le site Web du conseil scolaire, lequel mentionne cependant que le surintendant des ressources humaines fait partie de l'équipe de l'administration principale. La direction devrait envisager de fournir les coordonnées d'autres membres importants du service des RH sur le site.

La qualification des employées et employés des RH dépend de leur description de travail, de leur expérience et de leurs compétences. Dans plusieurs aspects du travail des RH, des formations ou des certifications pourraient profiter au service.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un processus d'évaluation du rendement pour le personnel enseignant, les aides-enseignantes et aides-enseignants et les techniciennes et techniciens en éducation spécialisée. Il n'a toutefois pas élaboré de processus d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés. La direction fait actuellement des démarches pour mettre en œuvre un processus d'évaluation du rendement pour le personnel de conciergerie et les secrétaires d'école.

Le conseil scolaire est auto-assuré pour les régimes de soins de santé de son personnel. Le coût des régimes d'avantages sociaux pour tous les groupes d'employés,

à l'exception du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) (conciergerie et entretien), est fixé selon l'équivalent temps plein (ETP) et est indépendant de l'utilisation des régimes. Toutefois, pour le groupe d'employés du SCFP, le coût des régimes dépend de leur utilisation. Le conseil scolaire n'a pas procédé à une vérification de la conformité de l'utilisation des régimes d'avantages sociaux du SCFP.

La direction n'a pas effectué de sondage confidentiel sur la satisfaction des membres du personnel pour connaître leur point de vue sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. Aucune entrevue de fin d'emploi n'est effectuée.

Chaque année, le conseil scolaire se conforme à des pratiques standard pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. La direction envoie des notes de service et des modèles à chaque école élémentaire afin de réaliser des prévisions de l'effectif fondées sur divers paramètres déterminés.

L'affectation du personnel enseignant du secondaire est effectuée à l'aide d'une formule basée sur l'effectif quotidien moyen (EQM) et les prévisions de l'effectif fournies par les directions d'école. Cependant, le conseil scolaire n'a pas adopté de politiques ou de procédures officielles permettant d'orienter le processus annuel d'affectation du personnel.

Recommandations :

- Le service des RH devrait fonder son processus de planification annuelle sur les principales priorités cernées dans le plan stratégique du conseil scolaire de façon à créer un plan opérationnel annuel du service. Ce plan devrait tenir compte des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.
- La direction devrait afficher l'organigramme détaillé des membres de l'administration du conseil scolaire sur le site Web. Cet organigramme devrait exposer de façon claire la structure et les liens hiérarchiques du service des RH.
- Le service des RH devrait poursuivre l'élaboration de procédures officielles d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- La direction devrait poursuivre la mise en œuvre d'un programme d'encouragement à l'assiduité complet et élaborer un mécanisme qui permet d'évaluer l'efficacité des programmes et des méthodes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
- Le conseil scolaire devrait compléter l'examen des plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés.

- La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux du SFCP.
- La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait également mener des entrevues de fin d'emploi, auprès de tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait élaborer des procédures ou politiques officielles pour les entrevues de fin d'emploi.
- La direction devrait consigner des politiques et des procédures qui régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.

Gestion financière

Le service des finances a adopté plusieurs des principales pratiques :

- Le service des finances offre des formations officielles et non officielles au personnel sur différents processus et procédures liés aux finances.
- Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants.
- La direction a adopté une approche intégrée (tant au niveau des écoles que du conseil scolaire) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette dernière oriente le processus d'élaboration du budget.
- Les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire sont regroupées dans un seul établissement financier.
- Étant donné les taux d'intérêt avantageux qu'il a négociés pour le compte courant, le conseil scolaire ne fait actuellement pas d'investissements à court terme. Il effectue régulièrement un examen de ses modalités bancaires actuelles et compare les conditions financières avec celles des autres conseils scolaires.
- Afin d'assurer la continuité des opérations, la direction a élaboré un plan officiel de reprise après sinistre avec l'aide du service de technologie de l'information et

du service des finances. Le plan comprend des procédures relatives au système financier du conseil scolaire.

- Le conseil scolaire a défini une politique et des règlements administratifs en matière de gestion des fonds scolaires. Le conseil scolaire a également adopté les lignes directrices relatives aux fonds générés par les écoles, élaborées par le comité des finances de l'Ontario Association of School Business Officials.
- La direction a élaboré des procédures afin d'effectuer le suivi des projets financés par les subventions pour d'autres programmes d'enseignement (subventions APE), y compris les exigences relatives à la présentation de rapports.
- Le service des finances veille au respect des politiques et des procédures d'achat.
- Le service des finances a mis au point une politique et des directives administratives pour le programme relatif à l'utilisation d'une carte commerciale (carte d'achat).
- Le conseil scolaire a établi des procédures officielles pour les factures et les demandes de paiements. Ces procédures comprennent un triple rapprochement.
- Le conseil scolaire effectue des transferts électroniques de fonds (TEF) pour la plupart de ses fournisseurs et encourage tous les nouveaux fournisseurs à conclure une entente de TEF avec lui.

L'Équipe d'examen a fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre ses activités dans plusieurs domaines.

Les principales priorités annuelles du service des finances sont décrites dans le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Toutefois, le service des finances ne possède pas de plan opérationnel annuel officiel. Au début de chaque année, le personnel du service discute de façon non officielle des objectifs, des priorités, du calendrier et du cycle de présentation de rapports pour l'année.

L'organigramme du conseil scolaire expose de façon claire la structure et les liens hiérarchiques des services des affaires, des finances, de la propriété et du transport. Il n'est toutefois pas affiché sur le site Web du conseil scolaire, lequel contient un répertoire des membres de l'administration principale et leurs coordonnées. La direction devrait envisager de fournir les coordonnées d'autres membres importants du service des finances sur le site.

La direction est consciente des principaux facteurs de risque liés au budget du conseil scolaire, tels que les gratifications, les arriérés des droits de scolarité et les coûts liés à l'absentéisme. C'est pourquoi elle fait état de restrictions budgétaires particulières qu'elle incorpore au budget lors de son élaboration. Pendant celle-ci, la direction fournit aux conseillères et conseillers scolaires un aperçu des principaux obstacles liés au budget. Cependant, la direction ne consigne pas officiellement les risques liés au budget ni les stratégies d'atténuation dans un rapport qui résume la nature des risques, leur probabilité, leur incidence possible et les stratégies d'atténuation proposées.

Au cours de l'année, le service des finances prépare plusieurs rapports financiers, sous différentes formes, pour le Conseil. La direction a pris connaissance des recommandations et du rapport du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Toutefois, la fréquence et la forme des rapports financiers intermédiaires présentés n'ont pas été révisées de façon à correspondre aux lignes directrices du CRFP.

L'adjointe à la directrice de l'éducation (responsable des affaires et des finances) effectue l'examen de tous les rapports avant de les présenter au Conseil. Les rapports financiers intermédiaires n'ont cependant pas à être signés par la haute direction.

Le conseil scolaire ne respecte pas toujours les échéances pour les rapports financiers requis par le ministère. La direction a indiqué que le service des finances améliore actuellement ses processus afin que les rapports financiers soient remis à temps.

Le conseil scolaire ne dispose actuellement pas de comité de vérification. Toutes les questions de vérification sont traitées par le comité des finances formé de l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires.

Le gestionnaire de la vérification et des rapports financiers procède périodiquement à des vérifications internes axées sur les fonds dans les écoles. Toutefois, il n'y a pas de fonction de vérification interne au sein du conseil scolaire. La direction a indiqué que le conseil scolaire est en attente des développements dans le processus de mise en œuvre de l'initiative ministérielle concernant les services de vérification interne régionaux.

Le service des finances n'a pas établi de politique d'investissement. La direction a signalé que le conseil scolaire n'a pas d'activités d'investissement importantes.

Le conseil scolaire a revu ses politiques et procédures d'achat afin de se conformer aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Bien que les procédures d'achat expliquent que le pouvoir d'émettre un bon de commande au nom du conseil scolaire revient à la gestionnaire des services financiers, les niveaux de pouvoir d'achat ne sont pas spécifiés dans la version révisée des politiques et procédures.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre d'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.

Recommandations :

- Le service des finances devrait fonder son processus de planification annuelle sur les principales priorités cernées dans le plan stratégique du conseil scolaire de façon à créer un plan opérationnel annuel du service. Ce plan devrait tenir compte des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.
- La direction devrait afficher l'organigramme détaillé des membres de l'administration du conseil scolaire sur le site Web. Cet organigramme devrait exposer de façon claire la structure et les liens hiérarchiques du service des finances.
- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et mis à jour, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
- La direction devrait revoir les recommandations du CRFP et présenter des rapports financiers intermédiaires qui respectent les lignes directrices du CRFP quant à la fréquence et à la forme des rapports. La direction devrait également transmettre les recommandations du CRFP aux conseillères et conseillers scolaires et leur demander de fournir des commentaires sur le format recommandé des rapports financiers intermédiaires.
- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait continuer d'améliorer les processus internes afin de s'assurer que tous les rapports financiers sont produits et remis conformément aux échéances.
- La direction devrait procéder à la création d'une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive du ministère visant à élaborer des modèles régionaux de vérification interne pour l'ensemble des conseils scolaires.
- Une fois que le conseil scolaire a mis en œuvre une fonction de vérification interne, il devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement

documentés et que la direction prend des mesures à l'égard des recommandations présentées dans les rapports de vérification interne.

- La direction devrait envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes conformément à la nouvelle directive du ministère.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures d'investissement officielles. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement conformément à la politique d'investissement.
- La direction devrait revoir les politiques et procédures d'achat du conseil scolaire afin d'indiquer de façon claire les niveaux de pouvoir d'achat tel que recommandé dans les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Ces niveaux devraient correspondre aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les achats devraient faire l'objet d'une surveillance de façon à assurer leur conformité aux niveaux d'autorisation établis.
- La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service des installations a adopté plusieurs des principales pratiques:

- Le service des installations a élaboré un plan opérationnel de service pour 2009-2010 qui correspond au plan annuel du conseil scolaire. Le plan comprend les objectifs, les mesures à prendre, le calendrier, les résultats ainsi que les références aux politiques, aux procédures et aux autres documents pertinents du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire a établi son modèle d'affectation du personnel de conciergerie à l'aide d'une application logicielle. Le modèle initial était basé sur une évaluation détaillée de toutes les installations. Le nouveau modèle tient compte de la superficie en pieds carrés et du type de plancher.
- Le service des installations encourage la formation du personnel de conciergerie et d'entretien dans le but de soutenir le perfectionnement professionnel continu, de sensibiliser le personnel aux changements réglementaires et d'assurer la sécurité au travail.

- Le service des installations tient à jour un inventaire du matériel de nettoyage et d'entretien principal.
- Le service des installations change actuellement de système d'achat de fournitures de conciergerie. Il a mis au point un catalogue contenant plus de 150 articles qui sont compris dans les contrats du système.
- Le comité de gestion active de l'environnement du conseil scolaire, formé conformément à la politique d'éducation environnementale du conseil scolaire, participe directement à diverses initiatives sur l'efficacité énergétique.
- Le coordonnateur en santé et sécurité, qui fait partie du service des RH, a la responsabilité de connaître et de coordonner tous les besoins en matière de santé et sécurité du personnel du conseil scolaire, ainsi que d'en faire le suivi. Le conseil scolaire a établi une politique en matière de santé et de sécurité au travail. Le comité de coordination du district supervise toutes les questions relatives à la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*.
- Le conseil scolaire a mis en place une politique et des procédures opérationnelles en cas de situations d'urgence. Il existe également une politique relative au protocole que doivent suivre le conseil scolaire et les services de police en cas d'urgence.
- Le conseil scolaire a élaboré un plan d'immobilisations décennal qui a été révisé et présenté au Conseil pour la dernière fois en 2008. Pour faire la révision, la direction a examiné l'état de tous les établissements scolaires, les prévisions de l'effectif et les directives du ministère.
- 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 dispose de plusieurs installations qu'il utilise conjointement avec d'autres conseils scolaires locaux.

L'Équipe d'examen a fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre ses activités dans plusieurs domaines.

L'organigramme du conseil scolaire décrit la structure et les liens hiérarchiques du service des installations. Cet organigramme n'est toutefois pas affiché sur le site Web du conseil scolaire. Il existe une description d'emploi pour tous les postes du service des installations, y compris une description normalisée des postes de concierge et de concierge en chef.

La description d'emploi normalisée du personnel de conciergerie précise leurs responsabilités et leurs fonctions, y compris les tâches de nettoyage principales. Par le

passé, le service des installations a entrepris l'élaboration de normes de nettoyage officielles à l'aide de pratiques répondant aux normes de l'industrie. Toutefois, ces normes n'ont pas été officialisées, communiquées au personnel, ni surveillées de façon régulière.

Le conseil scolaire a introduit des produits de nettoyage certifiés écologiques dans toutes les installations. En 2009, il a mis au point une politique d'éducation environnementale qui vise la mise en œuvre de stratégies, de programmes et de procédures de protection et de conservation de l'environnement tout en assurant la santé et la sécurité dans les établissements scolaires et les milieux de travail.

Le service des installations élabore un plan annuel de réfection à l'intention du conseil scolaire qui reflète l'utilisation des fonds affectés à la réfection des installations et à l'initiative Lieux propices à l'apprentissage pour des projets d'entretien importants. La direction élabore également un plan pour les petits projets d'entretien en plus de celui pour les projets importants. Le plan d'entretien annuel, que peuvent consulter les directions d'école, est présenté au Conseil. Des rapports d'étape sont envoyés au Conseil plusieurs fois par année.

Le conseil scolaire a mis en place un système permettant de surveiller et de gérer les ordres de travail. Ce système consistait à l'origine en un centre d'assistance de la technologie de l'information, mais il a été amélioré pour y inclure les ordres de travail. Dans le cadre de l'examen interne continu des services d'entretien et de conciergerie, le service des installations envisage d'utiliser des applications logicielles spécialisées pour automatiser les processus de traitement des ordres de travail et de planification des travaux d'entretien préventif.

Le conseil scolaire a mis en place plusieurs initiatives en matière de gestion de l'énergie. Il a tenu compte des recommandations présentées par des consultantes et des consultants externes en gestion de l'énergie et a approuvé plusieurs projets liés à l'efficacité énergétique. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas encore établi de plan officiel de gestion de l'énergie conforme aux exigences de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*.

Le conseil scolaire a élaboré un plan préliminaire pour le suivi de la consommation d'énergie à l'aide des données de 2007-2008. Les données sont recueillies manuellement à même les factures. Le conseil scolaire a fourni les données requises sur sa consommation d'énergie dans le cadre de l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie financée par le ministère. Il attend maintenant la mise en place de cette base de données pour être à mieux de surveiller et d'analyser la consommation d'énergie de ses installations et de favoriser l'élaboration d'un plan officiel de gestion de l'énergie.

La direction a souligné que le conseil scolaire ne reçoit pas de factures conciliées de ses fournisseurs de services.

Pendant l'élaboration de procédures variées sur la santé et la sécurité au travail, la direction tient également compte de la santé et de la sécurité des élèves. Toutefois, il n'existe aucun plan ou stratégie sur la santé au conseil scolaire qui reflète les politiques, les procédures et les exigences de la loi relatives à la santé des élèves et du personnel.

Recommandations :

- La direction devrait afficher l'organigramme détaillé du conseil scolaire sur le site Web. Cet organigramme devrait exposer de façon claire la structure et les liens hiérarchiques du service des installations.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un ensemble de processus et d'outils normalisés pour surveiller, gérer et présenter les résultats.
- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropriété* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropriété officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien ainsi que prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Ce plan devrait être approuvé par le Conseil.
- La direction devrait continuer à examiner les options pour instaurer un système automatisé d'ordres de travail. Un tel système permettrait à la direction de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources. Il permettrait également de recueillir des renseignements utiles pour la planification des travaux d'entretien préventif.
- En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de

possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.

- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en matière d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'achat et dans la politique environnementale.
- La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.
- Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des fournisseurs de services.
- Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoigne de ses politiques et procédures actuelles en matière de santé et de sécurité du personnel et des élèves du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager d'assurer une coordination centrale de l'élaboration, de la mise en place et de la surveillance du plan.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le District School Board Ontario North East offre des services éducatifs à 7 692 élèves dans 30 écoles élémentaires et 11 écoles secondaires.

Entre 2002-2003 et 2009-2010, l'effectif du conseil scolaire a diminué de 1 601 élèves, soit environ 17,2 %. Cette tendance est appelée à se poursuivre au cours des prochaines années.

Voici l'organigramme du conseil administratif du conseil scolaire :

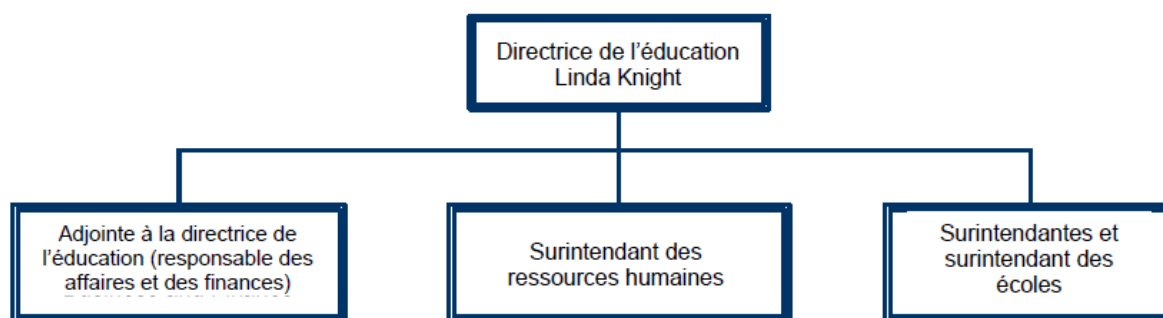


Figure 1 : Conseil administratif du District School Board Ontario North East

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

L'énoncé de mission du conseil scolaire est le suivant :

« Nous nous engageons à créer un environnement sécuritaire, positif et centré sur le respect entre les élèves qui est propice au développement des compétences, des connaissances et des attitudes nécessaires à l'éducation permanente. »

Dans le cadre de son plan stratégique « Bâtir l'avenir » de 2009-2012, le conseil scolaire a fixé les six objectifs stratégiques suivants :

- Maintenir un environnement de travail et d'apprentissage sain et sécuritaire pour les élèves et le personnel;
- Améliorer le rendement et le taux de réussite de tous les élèves;
- Assurer une responsabilité financière et une utilisation plus efficace des ressources;
- Élaborer et améliorer les pratiques de travail et développer le leadership;

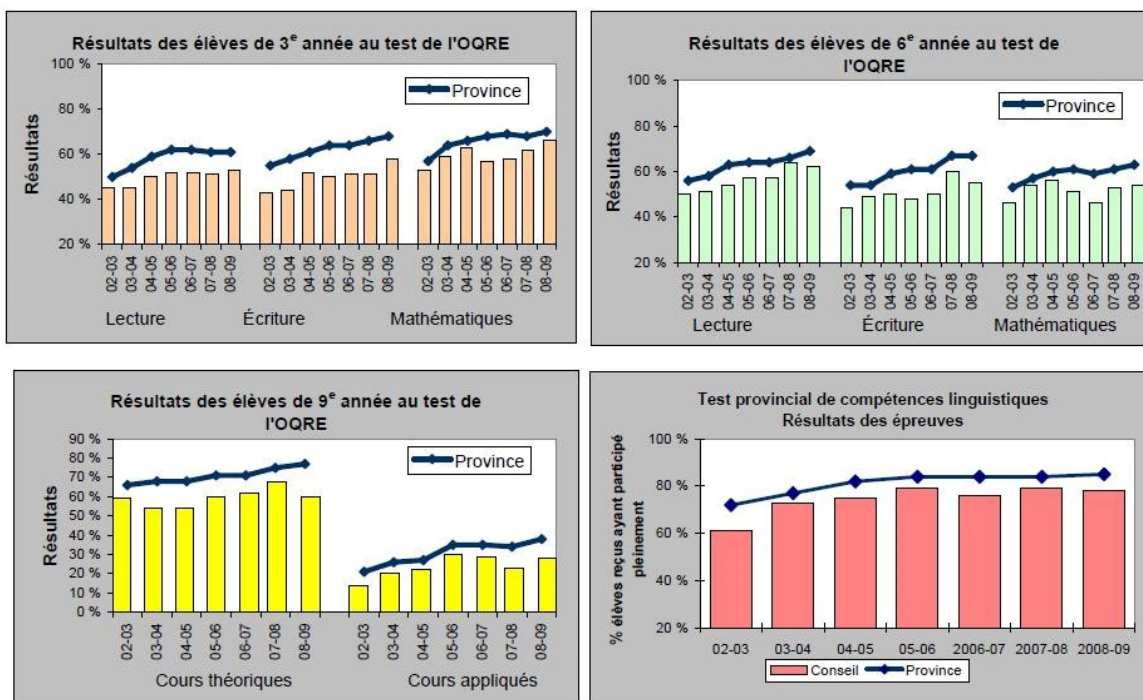
- Se préparer aux changements futurs dans le système et mettre au point des pratiques environnementales;
- Améliorer la communication avec les parents ou tuteurs, les organismes et les collectivités et augmenter leur participation.

1.3 Rendement des élèves

Depuis 2002-2003, le conseil scolaire a réalisé des progrès dans certaines matières évaluées au moyen du processus de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE). Cependant, les résultats de l'OQRE du conseil scolaire demeurent sous la moyenne provinciale dans toutes les matières évaluées. Les résultats des élèves de 3^e année aux tests de l'OQRE en écriture et en mathématiques se sont améliorés de façon constante depuis 2005-2006, mais demeurent sous la moyenne provinciale. Leurs résultats en lecture se sont également améliorés en 2008-2009, mais se situent tout de même sous la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 6^e année en écriture et en lecture ont diminué en 2008-2009, et leurs résultats en mathématiques sont restés au même niveau qu'en 2007-2008. Globalement, les résultats aux tests de l'OQRE des élèves de 6^e année se situent sous la moyenne provinciale.

Les résultats des élèves de 9^e année se sont améliorés de façon constante entre 2003-2004 et 2007-2008. Toutefois, ils ont diminué en 2008-2009 et se situent sous la moyenne provinciale. Les résultats des cours appliqués des élèves de 9^e année se sont améliorés en 2008-2009 comparativement à l'année précédente, mais ils demeurent également sous la moyenne provinciale.

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



1.4 Sommaire financier

Pendant l'exercice 2008-2009, le conseil scolaire a atteint un budget équilibré. Les prévisions révisées pour 2009-2010 permettent également de s'attendre à un budget équilibré. La réserve pour les fonds de caisse du conseil scolaire a considérablement augmenté en 2008-2009. En raison de la baisse des effectifs, le conseil scolaire a procédé à davantage de réductions dans le cadre du processus de planification du budget de 2009-2010. La baisse des effectifs continue de représenter un défi financier important pour le conseil scolaire.

Le tableau suivant montre les principales données financières du conseil scolaire.

Résumé de l'information financière (Revenus)

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	79 850 809 \$	84 832 769 \$	84 947 074 \$
Impôt local	19 399 906 \$	17 706 702 \$	20 150 576 \$
Revenus du conseil scolaire	6 383 773	6 895 868 \$	6 718 011 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	2 686 960 \$	2 608 140 \$	3 874 538 \$
Total des revenus	108 321 448 \$	112 043 479 \$	115 690 199 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Dépenses de fonctionnement	100 824 330 \$	101 744 091	107 804 782 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	6 452 285 \$	6 311 759 \$	7 885 417 \$
Virement à/de la réserve	1 071 837 \$	3 987 627 \$	0 \$
Total des dépenses	108 348 452 \$	112 043 477 \$	115 690 199 \$
Excédent (déficit)	-27 004 \$	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	92 253 \$	94 142 \$	96 140 \$
Réserve pour les fonds de caisse	1 759 849 \$	5 873 412 \$	5 873 413 \$
Total des fonds de réserve	1 852 102 \$	5 967 554 \$	5 969 553 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	244 378 \$	244 378 \$	244 378 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	44 210 \$	0 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	307 474 \$	0 \$
Total des revenus reportés	244 378 \$	596 062 \$	244 378 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	2 096 480 \$	6 563 616 \$	6 213 931 \$

1.5 Principales statistiques du District School Board Ontario North East

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	5,291	4,183
EQM de l'école de jour – secondaire	4,003	3,509
Effectif total de l'école de jour	9,294	7,692

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	54%	92%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	78%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	23,76	21,22
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	89%	100%
Pourc. de classes à années multiples	33%	47%

Personnel

Personnel	2003-2004	2009-2010
Enseignantes et enseignants	638	583
Aides-enseignantes et aides-enseignants	108	131
Autres personnes-ressources pour les élèves	55	62
Personnel administratif de l'école	41	39
Personnel de bureau de l'école	63	55
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	137	147
Autre personnel hors classe	33	40
Total du personnel	1075	1057
Rapport élèves-enseignant	1:15	1:13

Personnel	2003-2004	2009-2010
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) ¹	115,7	137,4
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	75,2%	73,3%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2009-2010
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	9 475 092\$	11 544 011 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	9 755 144 \$	11 434 650 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-280 052 \$	109 361 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2009-2010
Nombre d'écoles	45	41
Effectif total de l'école de jour	9 293	7 692
Capacité totale (places)	14 501	14 093
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	64,1 %	54,6 %
Superficie du conseil scolaire (km2)	24 922	24 922
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	11	11

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

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

Le modèle de gestion et le cadre administratif et organisationnel d'un conseil scolaire contribuent de façon considérable à aider les conseillères et conseillers scolaires, la 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 scolaire.

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires, à l'aide d'un processus consultatif, 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 scolaire et comporte des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.	Oui
L'administration principale communique périodiquement ou tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.	Oui

Processus décisionnel

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

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 à l'aide de divers moyens de communication (p. ex., sites Web, communiqués, courriels, notes de service, forums, etc.).	Oui
Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels appartiennent et participent aux comités de secteur des associations provinciales et aux groupes de travail du ministère.	Oui

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire a consigné son modèle de gestion à l'intérieur de politiques. La politique de gestion décrit un énoncé de mission et des règlements administratifs qui guident l'approche du conseil scolaire en matière de gestion. Ces règlements administratifs décrivent les rôles des conseillères et conseillers scolaires et de la directrice de l'éducation, de même que l'obligation de rendre compte qu'a le Conseil par rapport à celle de la directrice. Les règlements administratifs indiquent que le Conseil doit déléguer l'autorité administrative et la responsabilité à la directrice de l'éducation,

mener les évaluations de la directrice de l'éducation et entretenir des bonnes relations de travail avec celle-ci. Les principales responsabilités de la directrice de l'éducation comprennent le leadership en éducation, la responsabilité financière, la gestion organisationnelle, la planification stratégique et les relations publiques.

L'approche en matière de gestion du conseil scolaire a évolué au cours des dernières années, permettant ainsi de mieux diviser les fonctions et les responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la directrice de l'éducation. Le modèle de gestion favorise également les relations de travail efficaces entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration du conseil scolaire. Le Conseil a pris connaissance de la nouvelle *Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177). On peut s'attendre à ce que cette nouvelle loi demande d'apporter plusieurs changements au modèle de gestion actuel du conseil scolaire. La directrice de l'éducation prévoit organiser des séances de formation pour les conseillères et conseillers scolaires sur la nouvelle *Loi* et ses répercussions sur le modèle de gestion.

Le Conseil est formé de 11 conseillères et conseillers scolaires. Quatre d'entre eux possèdent plus de 11 ans d'expérience au Conseil, deux possèdent neuf années d'expérience, un seul possède sept années d'expérience et quatre siègent au conseil scolaire depuis trois ans.

L'administration principale et le Conseil maintiennent une communication ouverte. L'administration principale s'assure que les conseillères et conseillers scolaires comprennent suffisamment les différents enjeux pour prendre des décisions éclairées.

Bien que le rôle du président du Conseil ne soit pas décrit dans la politique de gestion, le président actuel a joué un rôle important dans l'élaboration du modèle de gestion actuel. Le président et la vice-présidente du Conseil entretiennent une relation ouverte et de confiance avec la directrice de l'éducation. Par ailleurs, le président du Conseil élabore actuellement un code de conduite pour les conseillères et conseillers scolaires. Il a indiqué que la directrice de l'éducation entretient de très bonnes relations et une communication ouverte avec les conseillères et conseillers scolaires.

Les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers reçoivent une formation afin de mieux comprendre leurs rôles et responsabilités. Tous les mois d'août, les conseillères et conseillers scolaires reçoivent un cartable contenant le plan d'amélioration du conseil scolaire, les nouvelles lois ainsi que les règlements et les directives du ministère de l'Éducation. La directrice de l'éducation informe régulièrement le Conseil des changements apportés aux lois qui ont des répercussions sur le modèle de gestion. Les conseillères et conseillers scolaire ont également l'occasion d'assister à des conférences, telles que la conférence pour les conseillères et conseillers scolaires du Nord de l'Ontario.

La politique de gestion prévoit que le Conseil doit évaluer le rendement de la directrice de l'éducation conformément à l'entente de service. Elle indique également que la description du poste de direction de l'éducation et le plan stratégique du Conseil doivent servir de base pour l'évaluation. Le processus actuel d'évaluation du rendement de la directrice de l'éducation a été élaboré avec l'aide d'une animatrice ou d'un animateur externe qui a également contribué à l'élaboration du modèle de gestion du conseil scolaire. L'évaluation de la directrice de l'éducation est menée chaque année et s'appuie sur les preuves des réalisations liées au plan d'amélioration et au plan stratégique du conseil scolaire.

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

La directrice de l'éducation a élaboré un nouveau plan stratégique pour le conseil scolaire qui traite des opérations commerciales et scolaires. Le nouveau plan stratégique de 2009-2012 a été présenté au Conseil en octobre 2009. Dans le cadre de l'élaboration de ce plan, la directrice de l'éducation s'est servie des commentaires formulés sur le processus d'évaluation de son rendement, des directives du ministère de l'Éducation et de l'examen de tous les aspects de l'organisation. Elle a également recueilli les commentaires de l'équipe d'administration principale et mené des discussions avec les directions d'école, le personnel enseignant et le comité de participation des parents.

La vision et la mission du conseil scolaire ont été établies dans le cadre du processus de planification stratégique. L'énoncé de mission du conseil scolaire est le suivant :

« Nous nous engageons à créer un environnement sécuritaire, positif et centré sur le respect entre les élèves qui est propice au développement des compétences, des connaissances et des attitudes nécessaires à l'éducation permanente. »

Le plan stratégique cerne six objectifs principaux qui sont appuyés par des objectifs sous-jacents. Ces objectifs principaux sont les suivants :

- Maintenir un environnement de travail et d'apprentissage sain et sécuritaire pour les élèves et le personnel;
- Améliorer le rendement et le taux de réussite de tous les élèves;
- Assurer une responsabilité financière et une utilisation plus efficace des ressources;
- Élaborer et améliorer les pratiques de travail et développer le leadership;

- Se préparer aux changements futurs dans le système et mettre au point des pratiques environnementales;
- Améliorer la communication avec les parents ou tuteurs, les organismes et les collectivités et augmenter leur participation.

Le plan stratégique sera revu et révisé chaque année. La révision du plan stratégique entraîne l'élaboration d'un plan opérationnel annuel pour le conseil scolaire. Pour chaque objectif sous-jacent aux objectifs stratégiques de 2009-2010, le conseil scolaire a établi des indicateurs de réussite et des initiatives clés. De plus, le plan indique pour chacun des objectifs sous-jacents le personnel responsable ainsi que la fréquence et la forme des communications. La direction devrait envisager d'améliorer le format du plan opérationnel annuel en établissant les responsabilités et les échéances pour chaque initiative inscrite au plan.

La mission et la vision du conseil scolaire ainsi que l'énoncé des objectifs stratégiques relatifs au rendement des élèves ont été affichés sur le site Web du conseil scolaire et communiqués au personnel administratif des écoles.

En plus d'élaborer un plan opérationnel annuel, le conseil scolaire met au point un plan annuel pour le rendement des élèves du district (plan d'amélioration du conseil scolaire) qui correspond au Cadre pour l'efficacité des écoles du ministère. Ce plan sert de cadre pour les plans d'amélioration des écoles. La directrice de l'éducation fait état des progrès relatifs au plan pour le rendement des élèves du district dans le rapport annuel, lequel se trouve sur le site Web du conseil scolaire.

Il est prévu que la directrice de l'éducation présente au Conseil des rapports sur la mise en œuvre du plan stratégique, et ce, deux fois par année. Les progrès relatifs au plan opérationnel annuel feront régulièrement l'objet de discussions au conseil administratif. Le plan stratégique servira également de base pour l'évaluation du rendement de la directrice de l'éducation. Les services non scolaires ont seulement été inclus dans le nouveau plan stratégique. Auparavant, la directrice de l'éducation fournissait périodiquement des rapports au Conseil sur des aspects particuliers de ses processus opérationnels. Elle présentait, par exemple, des rapports périodiques sur la propriété, les finances et les services d'entretien, ainsi que des rapports annuels sur la technologie. En ce qui concerne les prochains rapports relatifs au plan stratégique et au plan opérationnel annuel, la directrice de l'éducation devrait présenter des rapports en lien avec les fonctions administratives du conseil scolaire.

Processus décisionnel

Le conseil scolaire n'a pas établi de règlements procéduraux pour encadrer les protocoles des opérations du conseil scolaire. L'ordre du jour des réunions du Conseil est préparé par la directrice de l'éducation, le président et la vice-présidente. L'ordre du

jour comprend normalement des points courants dont les conseillères et conseillers scolaires doivent discuter. Les autres points sont ajoutés par la directrice de l'éducation avec l'approbation du président et de la vice-présidente.

Lorsque l'administration du conseil scolaire doit recevoir une décision de celui-ci, la directrice de l'éducation présente une demande accompagnée d'une justification. Certaines demandes peuvent provenir de la surintendance, et bien que celles-ci soient examinées par la directrice de l'éducation, la surintendance présente ses demandes directement au Conseil.

Le Conseil a créé plusieurs comités, y compris des comités permanents et spéciaux ainsi que deux comités statutaires. Le président du Conseil agit à titre de membre d'office de tous ces comités. Les membres des comités permanents sont nommés en décembre à la suite de l'élection du conseil scolaire et demeurent en poste jusqu'à la fin du mandat du Conseil. Les comités spéciaux sont formés dans le but de traiter un domaine d'intérêt particulier du conseil scolaire. Un tel comité est composé de la directrice de l'éducation ou d'une personne déléguée, de trois conseillères ou conseillers scolaires, de trois directrices ou directeurs d'école et parfois d'un parent ou d'un élève. Lorsqu'une question a été traitée, une requête est présentée au conseil scolaire. Les différents comités auxquels participent les conseillères et conseillers scolaires sont les suivants :

- Comité consultatif pour les Autochtones
- Comité de participation des parents
- Comité consultatif pour l'enfance en difficulté
- Comité de la propriété et des finances
- Comité des ressources humaines
- Comité de négociations
- Comité d'examen des installations
- Comité des nouvelles écoles d'immersion française
- Comité spécial de langue française

Le Conseil a établi une politique et des règlements administratifs sur son processus d'élaboration des politiques. Ce document indique qu'une politique est un ensemble de lignes directrices qu'adopte le Conseil après trois lectures afin d'orienter le plan d'action lui permettant d'atteindre ses objectifs. Les règlements, eux, découlent des politiques et

permettent d'établir un cadre de mise en œuvre très clair. Les procédures sont des directives administratives conçues pour assurer la mise en œuvre réussie des politiques dans le système.

Il est clairement indiqué que les politiques et les règlements sont établis par le Conseil, et que les procédures sont déterminées sous la supervision de la directrice de l'éducation ou d'une personne déléguée, puis présentées au Conseil à titre informatif. Lorsqu'il faut élaborer de nouvelles politiques ou réviser des politiques existantes, la directrice de l'éducation assigne la création d'une ébauche à un membre de l'équipe d'administration principale. Il peut arriver que les directions d'école et le personnel enseignant participent à l'élaboration des politiques. Le cycle d'élaboration de politiques comprend la présentation de l'ébauche aux directions et aux conseils d'école. Certaines ébauches sont affichées sur le site Web du conseil scolaire afin de recueillir les commentaires des autres intervenants dans le conseil scolaire.

La directrice de l'éducation est responsable de réviser les politiques en cas de besoin. Elle a souligné que la plupart des politiques ont été examinées et révisées au cours des trois à quatre dernières années. Bien que le processus d'élaboration des politiques prévoie que tous les énoncés de politique du conseil scolaire devraient comprendre toutes les dates d'examen, les politiques affichées sur le site Web du conseil scolaire ne montrent que la dernière date d'examen. Le conseil scolaire n'a pas établi de cycle officiel d'examen des politiques.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les services administratifs du conseil scolaire comprennent le service des ressources humaines, les services des affaires, des finances, de la propriété et du transport, le service de technologie de l'information, le service d'éducation de l'enfance en difficulté, le service du curriculum et le service pour la réussite des élèves. Chacun a à sa tête une surintendante ou un surintendant qui relève de la directrice de l'éducation. Cette dernière est en charge du service de technologie de l'information. L'adjointe à la directrice de l'éducation (responsable des affaires et des finances) est en charge des services des affaires, des finances, de la propriété et du transport du conseil scolaire. Au moment de l'examen opérationnel, l'adjointe à la directrice de l'éducation n'occupait ce poste que depuis quelques mois et faisait des démarches afin d'obtenir sa certification d'agente de supervision.

L'équipe d'administration principale est représentée par le conseil administratif, lequel est formé de la directrice de l'éducation, de l'adjointe à la directrice, du surintendant des ressources humaines et des surintendantes et du surintendant des écoles.

Le conseil scolaire dispose d'un organigramme à jour, qui n'est pas affiché sur son site Web. Le site du conseil scolaire contient un répertoire des membres de l'administration principale et leurs coordonnées.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire a mis de l'avant de nombreuses initiatives pour soutenir la relève et favoriser le développement du talent. La direction encourage la participation du personnel aux activités, aux programmes et aux formations de perfectionnement professionnel. Afin d'appuyer la planification de la relève, le conseil scolaire offre de nombreuses possibilités de perfectionnement professionnel, y compris des programmes de leadership, des initiatives de mentorat et de coaching, la création de communautés d'apprentissage professionnelles ainsi que des ateliers dans les districts et les régions organisés par les associations et les syndicats.

Dans son nouveau plan stratégique de 2009-2012, le conseil scolaire décrit un de ses objectifs principaux consiste à se préparer à combler ses besoins actuels et futurs en matière de leadership à l'égard de l'administration du système et des écoles et de la gestion opérationnelle. Le conseil scolaire a cerné deux grandes initiatives pour 2009-2010 afin d'appuyer cet objectif stratégique :

- Examiner et réviser le processus de planification de la relève scolaire conformément aux exigences de la Stratégie ontarienne en matière de leadership;
- Élaborer un plan de relève pour le leadership et la gestion des opérations afin d'assurer la stabilité du leadership dans les services opérationnels.

Le conseil des directions d'école du district fournit des occasions de développement du leadership aux directions d'école, et la direction favorise leur participation à des activités de perfectionnement professionnel offertes à l'extérieur du conseil scolaire. Tout le personnel administratif d'école doit élaborer un plan de croissance en matière de leadership afin de permettre aux directions d'école d'améliorer leurs pratiques de leadership, de cerner les stratégies permettant d'atteindre les objectifs liés au leadership et d'élaborer les critères pour mesurer la réussite.

Au sein de l'administration du conseil scolaire, des activités de mentorat informel ainsi que de l'aide sont offertes au personnel désirant acquérir les compétences d'agente ou d'agent de supervision. Le conseil scolaire n'a toutefois pas établi de plan officiel de relève et de développement du talent.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire utilise divers mécanismes officiels pour encourager la communication et la participation des intervenants. La coordinatrice de l'utilisation communautaire des installations scolaires doit également appuyer la directrice de l'éducation dans les relations avec les médias. Une surintendante ou un surintendant des écoles participe régulièrement aux émissions de télévision et de radio. La plupart des écoles publient un bulletin périodique et tiennent un site Web. Le conseil scolaire utilise son site pour afficher des communiqués de presse sur les événements importants, un calendrier des événements médiatiques et un tableau d'affichage pour différents événements et nouvelles du conseil scolaire.

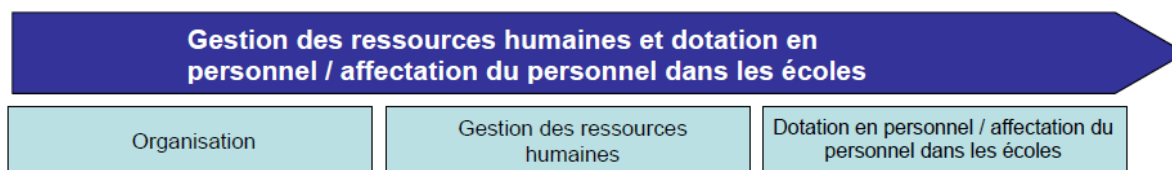
La politique de gestion du conseil scolaire définit le rôle et les responsabilités de la directrice de l'éducation et du Conseil dans les communications et les relations avec les collectivités. Le président du Conseil et la directrice agissent à titre de porte-paroles pour le conseil scolaire.

La directrice de l'éducation et les agentes et agents de supervision siègent à un certain nombre de comités régionaux et provinciaux. La directrice de l'éducation fait partie de nombreux comités professionnels, comme le Council of Ontario Directors of Education (CODE) et l'Ontario Public Supervisory Officials Association (OPSOA), et est l'un des membres fondateurs de l'Ontario Principals' Council (OPC). L'ensemble des agentes et agents de supervision siègent à l'OPSOA. L'adjointe à la directrice de l'éducation, responsable des affaires et des finances, fait partie de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), et les surintendantes et le surintendant des écoles participent à différents comités, groupes de travail et initiatives d'élaboration de politiques du ministère.

Recommandations :

- La direction devrait afficher l'organigramme du conseil scolaire sur le site Web.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un calendrier d'examen des politiques afin de s'assurer que toutes les politiques sont revues périodiquement.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre*.

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



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

- déterminer si des politiques et modalités en matière de ressources humaines sont établies et tenues à jour pour appuyer les fonctions et priorités en matière de ressources humaines, et si elles correspondent aux orientations du conseil scolaire;
- déterminer si un plan annuel du service définissant des buts et priorités conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire a été établi;
- déterminer si les rôles et responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques du service des ressources humaines;
- 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 ressources humaines sont énoncés dans le plan annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Les principales priorités annuelles du service des RH sont décrites dans le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Le service des RH n'a cependant aucun plan opérationnel annuel officiel. Il organise régulièrement des réunions du personnel pour discuter des priorités, des projets et des initiatives. Voici les initiatives clés de 2009-

2010 du service des RH, lesquelles sont inscrites dans le plan stratégique du conseil scolaire :

- Examiner et réviser les pratiques du service des RH;
- Examiner l'utilisation du programme d'encouragement à l'assiduité et ses répercussions sur l'assiduité;
- Fournir des plans d'adaptation et de retour au travail qui offrent sécurité, efficacité et soutien;
- Continuer de faire le suivi du personnel bénéficiant des services de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) et de les aider à retourner au travail le plus rapidement possible;
- Revoir la conservation des dossiers du personnel;
- Revoir les analyses de la protection de la vie privée et des risques, élaborer des lignes directrices et réviser les procédures conformément au processus de gestion des documents du ministère;
- Revoir le rôle du personnel du service des RH;
- Examiner et réviser les formulaires et manuels d'orientation pour le nouveau personnel du conseil scolaire;
- Mettre en œuvre de nouvelles évaluations du rendement des directions d'école;
- Rédiger les descriptions d'emploi pour tous les postes du conseil scolaire.

Le service des RH a également été nommé responsable d'autres initiatives de 2009-2010 qui appuient les objectifs stratégiques et les objectifs sous-jacents. Par exemple, le service des RH est en charge des initiatives visant à améliorer les relations de travail avec les groupes d'employés partenaires du conseil scolaire et à fournir des séances d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnel en lien avec l'orientation stratégique du conseil scolaire relative au personnel.

Pendant l'année, le service des RH effectue différentes présentations au conseil administratif et au Conseil.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des RH est dirigé par le surintendant des ressources humaines, lequel relève de la directrice de l'éducation. Le surintendant est assisté d'une attachée de direction.

L'agente des ressources humaines est responsable des opérations quotidiennes du service des RH. L'agent de la santé et de la sécurité est responsable du volet santé et sécurité au travail des opérations du service des RH.

La structure actuelle du service des RH est détaillée dans l'organigramme. Les coordonnées du surintendant des ressources humaines figurent sur le site Web du conseil scolaire, contrairement à celles du personnel principal du service des RH. La direction devrait envisager de les afficher sur le site Web, de même que l'organigramme du service ou un organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire.

Chaque poste du personnel non syndiqué du service des RH est assorti d'une description d'emploi officielle. La qualification des employées et employés des RH dépend de leur description d'emploi, de leur expérience et de leurs compétences. Dans certains aspects du travail des RH, des formations officielles ou des certifications pourraient profiter au service. L'agente des ressources humaines possède un diplôme en sciences de l'activité physique ainsi qu'un certificat en évaluation de l'ergonomie et de la capacité fonctionnelle et travaille actuellement à l'obtention d'un certificat de professionnel agréé en ressources humaines (PARH).

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est responsable de la mise en œuvre des politiques du conseil scolaire en ce qui concerne l'embauche et le recrutement, la santé et la sécurité au travail, la gestion de l'assiduité et les programmes de soutien au personnel. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Le service des RH communique les nouvelles politiques et procédures et les modifications apportées à celles déjà existantes aux directions d'école pendant les réunions du conseil des directions d'école du district. Les procédures, les formulaires et les modèles principaux du service des RH sont également affichés sur l'intranet du conseil scolaire. Le service a instauré plusieurs processus centralisés qui permettent au personnel des RH de surveiller la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur.

Recommandations :

- Le service des RH devrait fonder son processus de planification annuelle sur les principales priorités cernées dans le plan stratégique du conseil scolaire de façon à créer un plan opérationnel annuel du service. Ce plan devrait tenir compte des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.

- La direction devrait afficher l'organigramme détaillé des membres de l'administration du conseil scolaire sur le site Web. Cet organigramme devrait exposer de façon claire la structure et les liens hiérarchiques du service des RH.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

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

Recrutement et embauche du personnel

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

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Recrutement et embauche du personnel

La direction du service des RH a indiqué qu'en raison de l'augmentation du nombre de candidatures reçues d'enseignantes et d'enseignants qualifiés, le conseil scolaire a mené moins d'activités de recrutement pendant les dernières années. Le service affiche ses offres d'emploi dans les journaux locaux, sur le site *appliqueàl'éducation* et sur le

site Web du conseil scolaire pour attirer les candidates et les candidats. En général, le conseil scolaire reçoit un nombre suffisant de candidatures de personnel qualifié lorsqu'un poste se libère. Cependant, tout comme pour d'autres conseils scolaires, le recrutement de personnel enseignant spécialisé, entre autres des enseignantes ou enseignants de langue française, représente un défi pour le DSBONE.

Le conseil scolaire a mis au point une politique d'embauche, des règlements administratifs et des procédures opérationnelles pour assurer l'uniformité de ses approches en matière de dotation en personnel. L'énoncé de politique contient les principes fondamentaux de l'embauche, y compris l'équité et la transparence. Les procédures opérationnelles donnent des directives particulières permettant d'orienter le processus d'embauche, qui comprend l'affichage d'offres d'emploi, la soumission de candidatures, la sélection des candidates et candidats, la formation d'équipes d'entrevue, le processus d'entrevue, les documents et références à présenter et la conservation des dossiers. Les procédures décrivent également certains aspects particuliers de l'embauche de différents groupes d'employés.

Les procédures opérationnelles prévoient que le service des RH est responsable de l'affichage des offres d'emploi à l'interne et de la recherche de candidates et de candidats à l'externe, au besoin. La directrice de l'éducation nomme une équipe de sélection formée d'au moins trois personnes, qui font également partie de l'équipe d'entrevue pour le processus de sélection. Les procédures définissent les critères de sélection des candidates et candidats et décrivent la composition des équipes d'entrevue pour le personnel des différents échelons. Les équipes d'entrevue pour l'embauche du personnel enseignant sont formées d'une directrice ou d'un directeur d'école, d'une directrice adjointe ou d'un directeur adjoint (s'il y a lieu) et d'un ou de plusieurs membres du personnel administratif. Les entrevues du personnel enseignant suppléant sont menées par une équipe de directrices et de directeurs d'école.

À la suite des entrevues, la présidence de l'équipe recommande à la surintendance appropriée la candidate ou le candidat privilégié pour l'embauche. La surintendance autorise l'embauche, puis la présidence de l'équipe d'entrevue peut faire une offre d'emploi à la candidate ou au candidat. La recommandation d'embauche est approuvée par la présidence de l'équipe et la surintendance concernée. C'est la présidence de l'équipe d'entrevue qui est responsable de vérifier toutes les références. Des copies des documents et des références liées à la candidature de l'employée éventuelle ou de l'employé éventuel sont fournies au service des RH. Ce dernier doit veiller à ce que toutes les exigences préalables à l'emploi soient satisfaites et doit recueillir les renseignements de la nouvelle employée ou du nouvel employé pour la paie et les avantages sociaux. Le personnel du service des RH ne participe pas directement au processus d'entrevue, sauf si l'équipe d'entrevue en fait la demande.

Un processus d'embauche semblable est utilisé pour les enseignantes suppléantes et enseignants suppléants à long terme. Le conseil scolaire possède une banque de personnel enseignant suppléant à long terme qui est révisée tous les mois de septembre à l'aide du processus d'embauche régulier.

Relations de travail

En général, le conseil scolaire maintient une communication ouverte avec les syndicats et les groupes d'employés, grâce à des pratiques formelles et informelles. Le conseil scolaire a mis sur pied des comités de négociation pour chaque unité de négociation. Les comités abordent les questions d'intérêt commun, partagent des renseignements, encouragent les relations positives entre les syndicats et la direction et tentent de régler les conflits avant qu'ils ne deviennent des griefs.

Pendant le processus de négociations, le surintendant des RH est le porte-parole du conseil scolaire. L'équipe des négociations comprend des membres de l'administration principale ainsi que des conseillères et conseillers scolaires. Les directions d'école peuvent également participer à ce processus.

L'approche du conseil scolaire consiste à résoudre rapidement et efficacement les questions liées au travail. La direction a souligné qu'elle s'efforce de maintenir des relations positives avec les syndicats et qu'elle tente de régler la plupart des griefs potentiels de façon informelle. Le personnel du service des RH offre des conseils et de l'assistance aux directions d'école, aux administratrices et administrateurs ainsi qu'à la haute direction pour leur permettre de régler les questions relatives à l'interprétation des contrats et de réagir face aux griefs potentiels. Par le passé, le conseil scolaire a engagé un conseiller juridique afin de former les directions d'école sur le traitement des griefs.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a mis en œuvre un processus d'évaluation du rendement pour le personnel enseignant, les aides-enseignantes et aides-enseignants et les techniciennes et techniciens en éducation spécialisée. Il n'a toutefois pas élaboré de processus d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés. La direction fait actuellement des démarches pour mettre en œuvre un processus d'évaluation du rendement pour le personnel de conciergerie et les secrétaires d'école. Le service des installations élabore actuellement un plan d'évaluation du rendement du personnel de conciergerie suppléant et permanent à la suite de la période de probation. Le processus d'évaluation du rendement des aides-enseignantes et aides-enseignants et des techniciennes et techniciens en éducation spécialisée est supervisé par le service d'éducation de l'enfance en difficulté.

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. Le nouveau personnel enseignant est évalué au cours de la première et de la deuxième année dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE).

À partir de son système d'information, le service des RH effectue un suivi de l'avancement des évaluations du rendement du personnel enseignant. Il envoie également des rappels aux directions d'école concernant les évaluations devant être effectuées. Le service des RH a offert des formations aux directions d'école sur l'évaluation du rendement du personnel enseignant. L'attachée de direction du surintendant des RH informe l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario des notes obtenues par le nouveau personnel enseignant ayant participé au PIPNE.

La direction a établi une procédure disciplinaire officielle en fonction d'une approche prônant la discipline progressive. Cette procédure fait une distinction entre les problèmes disciplinaires et l'évaluation du rendement, et est conforme aux exigences des conventions collectives en termes de mesures disciplinaires et de renvoi. Les conseillères et conseillers scolaires, la directrice de l'éducation et les représentantes et représentants de la haute direction participent tous au processus de congédiement du personnel enseignant. Pour les autres groupes d'employés, c'est la direction qui décide des congédiements.

Le service des RH appuie les activités de perfectionnement professionnel du personnel des RH et des autres groupes d'employés, lorsque le besoin se présente. Par exemple, il offre des formations aux directions d'école sur la gestion des limitations fonctionnelles et la gestion de l'assiduité, et s'efforce d'offrir au personnel des formations axées sur des sujets relatifs aux RH. Le service des RH fournit également de façon régulière des formations sur la santé et la sécurité, y compris des formations exigées par la loi. Le service des RH surveille la participation à ces formations obligatoires au moyen de son système informatique.

Le service des RH collabore avec les syndicats afin de cerner les priorités en matière de perfectionnement professionnel pour certains groupes d'employés particuliers. Il a travaillé avec le SCFP afin d'organiser un atelier sur les compétences non techniques. Les secrétaires d'école ont assisté à des formations sur différents logiciels, et le personnel de conciergerie, à des formations professionnelles sur l'ergonomie et l'informatique.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques, des procédures et des systèmes de renseignements permettant de dégager et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme, ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration et à la mise

en place d'une stratégie cohésive et cohérente. Ces éléments, combinés aux programmes de bien-être des employés et aux initiatives en matière de retour au travail, sont à la base d'un programme complet de gestion de l'assiduité au sein d'une organisation.

Le conseil scolaire utilise actuellement un système de coordination pour surveiller les absences. Il dispose de trois coordonnatrices ou coordonnateurs qui reçoivent les rapports d'absence quotidiens, inscrivent l'information dans le système des RH et appellent du personnel suppléant. Le conseil scolaire a mis en place des procédures opérationnelles officielles pour les rapports d'absence. Les employées et employés doivent aviser leur superviseure ou superviseur, ou la personne désignée, de leur absence par téléphone. Les messages vocaux et les courriels ne sont pas acceptés comme seul avertissement. Les employées et employés doivent indiquer la nature de leur absence et la durée prévue. Les procédures décrivent également le processus que doivent suivre les superviseures et superviseurs lorsque des membres du personnel sont absents entre trois et dix jours consécutifs et lorsqu'ils le sont pendant plus de dix jours consécutifs. Les procédures comprennent des instructions concernant les congés de maladie avec rétribution, les responsabilités de l'employée ou de l'employé, de la superviseure ou du superviseur, de l'agente des RH et du surintendant des RH. Ces procédures font référence à des procédures du programme de soutien aux personnes handicapées pour l'intervention précoce, l'adaptation et le retour au travail.

Le conseil scolaire a établi une politique et des procédures opérationnelles sur la gestion de l'assiduité dans un plan de gestion de l'assiduité. Celui-ci s'applique à tout le personnel du conseil scolaire et fournit les outils permettant d'effectuer les opérations suivantes :

- Gestion du bien-être et de la prévention
- Gestion de l'assiduité
- Gestion des absences
- Gestion des limitations fonctionnelles et du retour au travail

Les outils de gestion de l'assiduité sont axés sur le suivi des présences et l'utilisation des données de façon à favoriser l'affectation du personnel suppléant, l'intervention précoce et la responsabilisation du personnel. Les efforts de gestion des absences sont quant à eux axés sur l'établissement des différents types d'absence et la normalisation des mesures pour aider les superviseures et superviseurs à régler les problèmes qui en découlent. Le conseil scolaire gère le bien-être et les mesures de prévention en faisant la promotion d'un style de vie sain et du bien-être en général. Les outils de gestion des limitations fonctionnelles et du retour au travail permettent d'aider les superviseures et superviseurs en ce qui concerne les retours rapides au travail et le traitement rapide

des demandes d'indemnité d'invalidité, s'il y a lieu. Les procédures décrivent les rôles et responsabilités des superviseuses et superviseurs et des employées et employés, et fournissent une marche à suivre dans les cas d'absentéisme volontaire et involontaire. Le document contenant la politique et les procédures opérationnelles sur la gestion de l'assiduité comprend des modèles normalisés à l'intention des superviseuses et superviseurs.

Le conseil scolaire a mis en œuvre le programme de soutien aux personnes handicapées pour l'intervention précoce, l'adaptation et le retour au travail, lequel est accessible à tous les employés. Les procédures opérationnelles fournissent les objectifs du programme, les définitions importantes ainsi que les responsabilités de l'agente des RH, de la superviseuse ou du superviseur, de la directrice ou du directeur d'école, et des employées et employés. Les procédures détaillent également le processus d'élaboration d'un plan personnalisé pour le maintien en emploi ou le retour au travail.

Le service des RH n'a pas présenté de rapports à l'équipe d'administration principale ni au Conseil en ce qui concerne l'efficacité du plan de gestion de l'assiduité et des programmes de soutien aux employées et employés.

Quant à l'utilisation des congés de maladie avec rétribution et à la gestion des réclamations auprès de la CSPAAT, le conseil scolaire dispose de données recueillies au sein du conseil et dans la province qui sont consignées par une consultante ou un consultant externe. En 2009, le Conseil a adopté une politique pour le programme de soutien aux employées et employés ou le programme de santé et de bien-être ainsi que pour la confidentialité des dossiers médicaux. La politique sera appuyée par un programme de soutien aux personnes handicapées et un programme d'encouragement à l'assiduité. La direction a mis en œuvre des procédures de signalement des absences et les procédures du programme de soutien aux personnes handicapées. Elle fait également des démarches pour mettre en œuvre un programme d'encouragement à l'assiduité fondé sur le modèle élaboré par la consultante ou le consultant externe. Ce programme comporte trois volets : le programme de soutien aux personnes handicapées (soutien au personnel qui est absent pendant plus de 10 jours consécutifs), le programme d'encouragement à l'assiduité (soutien au personnel qui éprouve de la difficulté à se présenter régulièrement au travail) et le programme de bien-être (initiatives et éducation sur la santé). Le programme de soutien aux personnes handicapées a déjà été mis en œuvre alors que le programme d'encouragement à l'assiduité devrait l'être en septembre 2010.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La fonction de la paie relève du service des finances. Le surintendant des affaires et des finances et la fonction de la paie et des avantages sociaux travaillent de près avec

le service des RH en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et des données sur la paie.

La direction met en place des mécanismes de contrôle appropriés pour garantir la séparation et l'intégrité des renseignements personnels et des données sur la paie. Le système d'information des ressources humaines et de la paie envoie automatiquement un avis à la personne responsable de la fonction de la paie lorsque des modifications sont apportées dans les fichiers du personnel ou lorsqu'un fichier est créé pour une nouvelle employée ou un nouvel employé. Chaque avis est accompagné d'une explication. La fonction de la paie et des avantages sociaux prépare des rapports de rapprochement aux deux semaines où elle compare les données sur la paie et les renseignements des RH. Les commis à la paie examinent les rapports et les notes relatives aux écarts. Les rapports sont ensuite transférés à la gestionnaire de la paie et des avantages sociaux afin qu'elle examine les écarts et s'occupe de ceux qui n'ont pas été réglés.

Le personnel du conseil scolaire est responsable de fournir tous les documents à l'appui dans le cas où des modifications sont apportées à leurs qualifications. La documentation est envoyée au service des RH, lequel apporte les modifications dans le système. La synchronisation des données avec celles de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario est effectuée plusieurs fois par année, généralement en septembre et en février.

Le conseil scolaire a effectué un examen de l'équité salariale pour tous les groupes non syndiqués et pour certains des groupes syndiqués. La direction élabore actuellement un plan d'équité salariale pour les aides-enseignantes et aides-enseignants. Le plan d'équité salariale pour le personnel professionnel des services aux élèves commencera à la fin de juin ou en septembre 2010.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

La fonction de la paie et des avantages sociaux du service des finances est responsable de la gestion des régimes d'avantages sociaux. La direction prend en compte les commentaires de tout le personnel non enseignant pour prendre les décisions relatives aux avantages sociaux.

Le conseil scolaire est auto-assuré pour les régimes de soins de santé de son personnel. Le coût des régimes d'avantages sociaux pour tous les groupes d'employés, à l'exception du SCFP (conciergerie et entretien), est fixé selon l'ETP et est indépendant de l'utilisation des régimes. Pour cette raison, le conseil scolaire n'a pas effectué de vérification périodique de la conformité à ces régimes. La direction doit communiquer avec les groupes d'employés afin de s'assurer que le nombre d'ETP que le conseil scolaire paye conformément au montant d'argent fixé dans la convention correspond au nombre d'ETP recevant des avantages sociaux. La direction doit

également faire preuve de diligence raisonnable en ce qui concerne l'utilisation des avantages sociaux pour déterminer si le montant payé conformément à la convention collective des groupes d'employés convient selon le coût des demandes.

Toutefois, pour le groupe d'employés du SFCP, le coût des régimes dépend de leur utilisation. Le conseil scolaire n'a pas procédé à une vérification de la conformité de l'utilisation des régimes d'avantages sociaux du SFCP.

La fonction de la paie et des avantages sociaux synchronise électroniquement les données entre le conseil scolaire et les sociétés externes comme le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) et le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS). L'information relative au RREO est transmise aux deux semaines au moyen d'un système de gestion de l'information du personnel enseignant. Le transfert des données avec OMERS est automatisé et synchronisé au moyen d'un accès en ligne.

Surveiller la satisfaction du personnel

La direction n'a pas effectué de sondage confidentiel sur la satisfaction des membres du personnel pour connaître leur point de vue sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. Aucune entrevue de fin d'emploi n'est effectuée.

Recommandations :

- Le service des RH devrait poursuivre l'élaboration de procédures officielles d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- La direction devrait poursuivre la mise en œuvre d'un programme d'encouragement à l'assiduité complet élaborer un mécanisme qui permet d'évaluer l'efficacité des programmes et des méthodes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
- Le conseil scolaire devrait compléter l'examen des plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés.
- La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux du SFCP.
- La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.

- La direction devrait également mener des entrevues de fin d'emploi auprès de tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait élaborer des procédures ou politiques officielles pour les entrevues de fin d'emploi.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

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

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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités du conseil scolaire régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités des conseillères et conseillers scolaires et des initiatives du ministère.	Non
Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.	Oui

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

Chaque année, le conseil scolaire se conforme à des pratiques standard pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. La direction envoie des notes de service et des modèles à chaque école élémentaire pour élaborer des projets fondés sur des paramètres déterminés. Le modèle d'affectation du personnel enseignant à l'élémentaire repose sur les dispositions des conventions collectives, les exigences en matière d'effectif des classes au primaire, les exigences relatives au temps de préparation et les prévisions de l'effectif. Les plans initiaux pour le niveau élémentaire ont été regroupés à l'intérieur d'un plan général de dotation en personnel pour le conseil scolaire. Les surintendantes et le surintendant des écoles et la directrice de l'éducation examinent les plans de dotation en personnel proposés, en discutent avec les directions d'école et y apportent les modifications nécessaires.

L'affectation du personnel enseignant du secondaire est effectuée à l'aide d'une formule basée sur l'effectif quotidien moyen (EQM) et les prévisions de l'effectif fournies par les directions d'école. L'affectation du personnel de l'éducation de l'enfance en difficulté se fait en fonction des besoins évalués par le service de l'éducation de l'enfance en difficulté et en collaboration avec les directions d'école. L'affectation des autres groupes d'employés est effectuée de façon centralisée à l'aide de formules revues et révisées chaque année. L'affectation des directions d'école et des directions adjointes est déterminée selon une formule qui reprend le modèle d'affectation traditionnel. L'affectation du personnel de bureau se fait en fonction d'une formule basée sur les effectifs, mais du personnel de bureau supplémentaire peut être appelé au besoin. Le modèle d'affectation du personnel non enseignant syndiqué repose sur les règlements sur les subventions et sur les dispositions des conventions collectives. L'affectation du

personnel de conciergerie est effectuée à l'aide d'une formule qui tient compte de la superficie en pieds carrés et des caractéristiques des installations.

La direction tient les conseillères et conseillers scolaires au courant du processus d'affectation du personnel. En avril ou en mai, elle leur présente des rapports détaillés sur l'estimation de l'effectif et de la dotation en personnel dans chaque école afin d'avoir leur approbation dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Dans le cadre du processus d'affectation du personnel, la direction s'assure de suivre les principales directives en matière de politique du ministère ou du conseil scolaire, comme celles sur l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et les autres paramètres du conseil scolaire.

Le service des RH est responsable de surveiller l'affectation et la dotation en personnel et de s'assurer qu'elles sont effectuées conformément aux plans établis. La direction a indiqué que pendant les premières semaines de septembre, des ajustements peuvent être apportés à la dotation de façon à refléter les effectifs réels. Il est donc possible que des transferts de personnel se produisent; toutefois, les conventions collectives comportent plusieurs restrictions à l'égard des ajustements en matière de dotation. Durant l'année scolaire, aucun ajustement important n'est apporté au processus de dotation en personnel.

La direction prépare pour le 31 octobre un rapport complet sur la dotation en personnel enseignant dans chaque école élémentaire et secondaire. Ce rapport est ensuite présenté aux conseillères et conseillers scolaires. Le service des RH examine le rapport pour déceler les écarts avec le plan de dotation en personnel original qui a été approuvé. Lorsqu'une demande d'embauche est présentée, le service des RH examine le plan de dotation original de l'établissement scolaire en question pour s'assurer que l'embauche est faite aux fins de remplacement. Lorsque le service des RH reçoit une demande d'embauche qui fait dépasser le nombre de membres du personnel établi dans le plan de dotation approuvé, le Conseil doit autoriser l'embauche par motion.

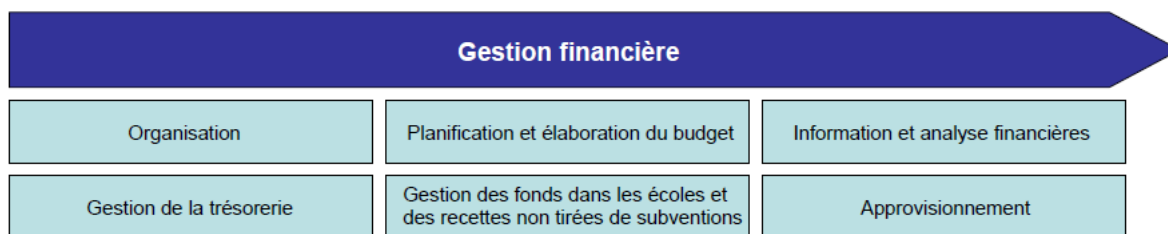
Le système des RH permet de produire des rapports sur la dotation en personnel qui détaillent le budget pour chaque groupe d'employés dans chaque établissement ainsi que l'écart des ETP. Le service des RH produit et examine ces rapports de façon périodique pour cerner les écarts et les signaler à l'administration principale. Le service des RH prépare aussi un rapport mensuel sur le personnel à l'intention des conseillères et conseillers scolaires. Ce rapport est présenté pendant le volet à huis clos de la réunion du Conseil et fait état de toutes les nouvelles embauches, des démissions, des congés et des départs à la retraite qui ont eu lieu pendant le dernier mois.

La direction devrait envisager d'utiliser le format des rapports financiers intermédiaires recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) pour les rapports sur l'affectation réelle du personnel présentés au Conseil, à la différence du plan d'affectation et du budget originaux approuvés.

Recommandation :

- La direction devrait consigner des politiques et des procédures qui régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Les principales priorités annuelles du service des finances sont décrites dans le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Toutefois, le service des finances ne possède pas de plan opérationnel annuel officiel. Le personnel du service discute de façon informelle des objectifs, des priorités, du calendrier et du cycle de production de rapports pour l'année au début de chaque année. Parmi les initiatives clés de 2009-2010 du service des finances, qui sont inscrites dans le plan stratégique et le plan opérationnel annuel du conseil scolaire, mentionnons les suivantes :

- Revoir le processus de remboursement des dépenses des conseillères et conseillers scolaires afin qu'il corresponde aux lois révisées;
- Revoir les pratiques du conseil scolaire en matière de vérification, de conservation des dossiers, de politiques et de procédures afin qu'elles correspondent aux lois révisées;
- Revoir les pratiques et les procédures d'achat afin qu'elles correspondent aux lois révisées;
- Revoir le cadre de gestion des immobilisations relatif aux budgets, à la comptabilité et à la production de rapports afin qu'il corresponde aux exigences du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) et du ministère.

Pendant l'année, le service des finances prépare différents rapports pour le Conseil, tels que des rapports financiers intermédiaires, des rapports de décaissement, des rapports sur les subventions APE et des rapports de dépenses des conseillères et conseillers scolaires.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les services des affaires, des finances, de la propriété et du transport sont responsables des fonctions liées aux finances du conseil scolaire. Le service des finances est composé de la gestionnaire des services financiers, du gestionnaire de la vérification et des rapports financiers ainsi que de la gestionnaire de la paie et des avantages sociaux. Tous les gestionnaires relèvent directement de l'adjointe à la directrice de l'éducation, qui est responsable des affaires et des finances.

La gestionnaire des services financiers est responsable de la comptabilité, des comptes créditeurs, des comptes débiteurs et des achats et supervise cinq commis à la comptabilité et aux achats. Le gestionnaire de la vérification et des rapports financiers est responsable de tout ce qui concerne la vérification externe, la vérification et l'examen des écoles, les rapports financiers intermédiaires et les états financiers. La personne occupant actuellement le poste de gestionnaire de la vérification et des

rapports financiers projette de prendre sa retraite; le conseil scolaire a donc engagé une personne au poste de gestionnaire adjoint de la vérification et des rapports financiers dans le cadre du processus de planification de la relève. Ces deux personnes travaillent en étroite collaboration pour assurer le bon transfert des connaissances. La gestionnaire de la paie et des avantages sociaux travaille au bureau du conseil scolaire à New Liskeard et supervise quatre commis à la paie et aux avantages sociaux.

L'organigramme du conseil scolaire expose de façon claire la structure et les liens hiérarchiques des services des affaires, des finances, de la propriété et du transport. Il n'est toutefois pas affiché sur le site Web du conseil scolaire, lequel contient un répertoire des membres de l'administration principale et leurs coordonnées. La direction devrait envisager de fournir les coordonnées d'autres membres importants du service des finances sur le site.

Chaque poste du service des finances est assorti d'une description d'emploi. Tous les membres du personnel de ce service possèdent les titres professionnels et l'expérience appropriés.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est responsable de la mise en œuvre de politiques en matière de gestion budgétaire, y compris pour les achats, les dépenses du personnel et des conseillères et conseillers scolaires et les fonds dans les écoles. Les politiques et les procédures sont disponibles sur le site Web et l'intranet du conseil scolaire. Toute modification apportée aux politiques et aux procédures est communiquée au personnel concerné. Le personnel du service des finances donne également des conseils et de l'assistance pour mettre en œuvre certaines politiques et procédures particulières. Par exemple, un membre du personnel a été désigné pour répondre aux questions relatives aux politiques et procédures sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats.

Le service des finances offre au personnel des formations officielles et non officielles sur différents processus et procédures liés aux finances. Il a aussi donné des formations aux secrétaires d'école et aux concierges sur divers aspects pertinents du nouveau système des finances. Le service des finances a désigné un membre de son personnel comme personne-ressource pour répondre aux questions et assister les secrétaires d'école dans la gestion des fonds des écoles. Il a également remis aux secrétaires un cartable de référence sur les procédures à suivre en ce qui concerne les fonds des écoles. De plus, le personnel du service des finances offre des formations et un soutien sur le système financier au moyen d'un accès à distance.

L'adjointe à la directrice de l'éducation et responsable des affaires et des finances assiste régulièrement aux réunions du conseil des directions d'école du district et répond aux questions soulevées par les directions d'école. Le service des finances donne son opinion pour l'organisation des journées de perfectionnement professionnel

à l'intention du personnel des finances et d'autres employées et employés du conseil scolaire.

Recommandations :

- Le service des finances devrait fonder son processus de planification annuelle sur les principales priorités cernées dans le plan stratégique du conseil scolaire de façon à créer un plan opérationnel annuel du service. Ce plan devrait tenir compte des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.
- La direction devrait afficher l'organigramme détaillé des membres de l'administration du conseil scolaire sur le site Web. Cet organigramme devrait exposer de façon claire la structure et les liens hiérarchiques du service des finances.

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, notamment la direction (de concert avec les directrices et directeurs d'école), les conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Oui

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction a adopté une approche intégrée (tant au niveau des écoles que du conseil scolaire) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette dernière oriente le processus d'élaboration du budget.	Oui
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui
Les dépenses de dotation en personnel sont comparées à celles de conseils scolaires semblables et au modèle de financement pour une utilisation efficace des ressources.	Oui

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

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

En mars 2010, le service des finances a établi des procédures officielles d'élaboration du budget. Ces procédures décrivent les principales responsabilités liées au processus d'élaboration du budget et les principes d'élaboration des prévisions des dépenses et des revenus. Elles fournissent aussi les principaux éléments ressortant de la comparaison entre le rendement réel et le budget. Conformément à ces nouvelles procédures, la direction a établi un processus et un calendrier budgétaires pour 2010-2011, qui ont été communiqués au Conseil.

Selon ce calendrier, le processus annuel d'élaboration du budget commence en janvier par l'établissement des prévisions de l'effectif. L'adjointe à la directrice de l'éducation, qui est responsable des affaires et des finances, prépare les prévisions de l'effectif et présente les résultats au ministère de l'Éducation. Pour ce faire, la direction s'appuie sur les données historiques et les prévisions de chaque école fournies par les directions d'école. En général, la direction a adopté une approche conservatrice en ce qui concerne les prévisions de l'effectif, ce qui a permis de faire des prévisions exactes au cours des dernières années.

En mars, le service des finances prépare le complément d'effectif pour toutes les écoles et tous les services du conseil scolaire. Les prévisions de l'effectif et le complément d'effectif sont présentés au conseil administratif et au comité des finances du conseil scolaire au début d'avril.

En février et en mars, les allocations budgétaires initiales sont déterminées pour les écoles et les services. Au mois de février, le service des finances consulte les gestionnaires et les directions d'école à ce sujet. Les allocations budgétaires initiales sont présentées au conseil administratif et au comité des finances du conseil scolaire en avril. Le service des finances envoie un modèle de feuille de calcul Excel à tous les services afin de les aider dans l'élaboration du budget. Ce modèle standard contient des données historiques sur le budget. Par le passé, le service des finances organisait un séminaire sur l'élaboration du budget à l'intention des directions d'école.

En février, l'adjointe à la directrice de l'éducation prépare les calculs initiaux des subventions et des allocations à l'aide des données historiques. Les recettes et le budget des dépenses sont présentés au conseil administratif et au Conseil en avril. Ces calculs initiaux sont révisés jusqu'en juin, à mesure que le ministère de l'Éducation fournit des renseignements et fait des annonces.

Le conseil scolaire n'entreprend pas de processus de consultation publique pour l'élaboration du budget.

En mai, la direction projette de donner trois présentations complètes sur le budget au conseil administratif et au comité des finances du Conseil afin de cerner et de régler les problèmes. En juin, la version finale du budget est soumise à l'approbation du Conseil.

Pendant les réunions des différents comités de l'OASBO, le conseil scolaire reçoit des données comparatives et fait le suivi des obstacles que doit surmonter l'équipe d'élaboration du budget.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

La direction est consciente des principaux facteurs de risque liés au budget du conseil scolaire, tels que les gratifications, les arriérés des droits de scolarité et les coûts liés à l'absentéisme. C'est pourquoi elle fait état de restrictions budgétaires particulières qu'elle incorpore au budget lors de son élaboration. Pendant celle-ci, la direction fournit aux conseillères et conseillers scolaires un aperçu des principaux obstacles liés au budget. Durant l'année, la direction informe verbalement le Conseil des différents obstacles tels que la baisse des effectifs.

Cependant, la direction ne consigne pas officiellement les risques liés au budget ni les stratégies d'atténuation dans un rapport qui résume la nature des risques, leur probabilité, leur incidence possible et les stratégies d'atténuation proposées.

Sous réserve de l'approbation du Conseil, les fonds de réserve peuvent être utilisés à des fins particulières. La direction a constaté une augmentation des fonds de réserve du conseil scolaire au cours des dernières années.

Le processus d'élaboration de rapports concernant les stratégies d'atténuation des risques varie énormément d'un conseil scolaire à l'autre. Un processus amélioré comprendrait des documents officiels sur les éléments ci-dessous :

Au début du cycle budgétaire :

- Dépenses importantes qui ne sont pas explicitement mentionnées dans le budget, mais qui peuvent survenir de façon imprévisible.
- Probabilité de réalisation de chaque risque indiqué au budget et ampleur des répercussions sur le budget si le risque se concrétise.
- Stratégies d'atténuation proposées afin de réduire au minimum la probabilité de réalisation de chaque risque, et mesures que la direction entend adopter si le risque se concrétise.

Pendant le cycle budgétaire :

- Compte rendu périodique des écarts importants du budget des achats qui peuvent influencer négativement les résultats financiers du conseil scolaire - ces écarts peuvent être exposés dans les rapports financiers intermédiaires.
- Mise à jour sur les probabilités et l'ampleur des répercussions de chaque risque de budget déterminé officiellement au début du cycle budgétaire.
- Tout nouveau risque lié au budget n'ayant pas déjà été déterminé.

Le niveau de détail du plan d'atténuation des risques liés au budget dépendra de la préférence de la direction et du Conseil. Il devrait au moins comprendre un résumé des éléments ci-dessus sous forme de tableau. La consignation périodique et continue de ces renseignements permettrait aux évaluatrices et aux évaluateurs de mieux comprendre les risques liés au budget du conseil scolaire.

Recommandation :

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et mis à jour, présenterait entre autres des

stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

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 scolaire 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 scolaire, et la direction prend des mesures en réponse aux recommandations.	Oui

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

Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction, au personnel de l'école et aux conseillères et conseillers scolaires. Le système financier comprend les modules suivants : rapports financiers, grand livre général, comptes débiteurs, comptes créditeurs, approvisionnement, immobilisations corporelles, paie et ressources humaines. Ce système est intégré à celui de la paie et des ressources humaines. La direction a expliqué que le conseil scolaire a participé au projet pilote de nombreux modules du système financier actuel. Le service des finances a également ajusté le format des rapports conformément au tableau 10 des rapports du Système d'information sur le financement de l'éducation (SIFE).

Tous les responsables budgétaires ont accès à leur centre de coût et peuvent produire des rapports financiers selon les besoins. La gestionnaire des services financiers est responsable de l'établissement des nouveaux codes du grand livre général.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Au cours de l'année, le service des finances prépare plusieurs rapports financiers pour le Conseil. Le rapport qui contient les prévisions révisées est présenté au Conseil en janvier ou en février et s'applique à l'exercice en cours. Le rapport fournit un résumé des changements à l'effectif ainsi qu'aux revenus et dépenses en les classant par grandes catégories. En avril, la direction prépare un rapport financier à l'intention du Conseil dans lequel il fournit des renseignements sur les prévisions, les prévisions révisées, les dépenses cumulatives et le budget restant, lesquels sont également présentés sous forme de pourcentage. De plus, la direction explique verbalement les écarts indiqués dans le rapport. À la suite de la vérification externe de janvier ou de février, la direction présente au Conseil un rapport sur ses états financiers. Tout au long

de l'année, le service des RH informe le comité des ressources humaines du conseil scolaire de tout changement au processus de dotation en personnel.

La direction a pris connaissance des recommandations et du rapport du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Ce dernier a présenté des recommandations quant aux échéances, à la forme et au contenu des rapports financiers intermédiaires du conseil scolaire. Ces lignes directrices visent à créer un modèle de rapport qui permettra de fournir des renseignements financiers et des prévisions à jour dans un document clair et concis pour les conseillères et conseillers scolaires. Plusieurs aspects des rapports financiers intermédiaires actuels du conseil scolaire pourraient être améliorés en fonction des lignes directrices du rapport du CRFP. La direction devrait en particulier prendre en considération les mesures suivantes :

- Établir un cycle de production de rapports au début de l'année.
- Produire en cours d'année trois rapports qui reprennent le même modèle et les mêmes indicateurs.
- Intégrer des indicateurs non financiers (effectif et dotation en personnel, ETP)
- Expliquer les principaux écarts et tirer une conclusion.

L'adjointe à la directrice de l'éducation effectue l'examen de tous les rapports avant de les présenter au Conseil. Ces rapports n'ont cependant pas à être signés par la haute direction. La réunion du conseil administratif a généralement lieu le même jour que la réunion du Conseil. Les rapports financiers sont présentés à l'équipe de la haute direction à titre informatif avant d'être envoyés au Conseil.

Le conseil scolaire ne respecte pas toujours les échéances pour les rapports financiers requis par le ministère. La direction a indiqué que le service des finances améliore actuellement ses processus afin que les rapports financiers soient remis à temps.

Vérification

Le conseil scolaire ne dispose actuellement pas de comité de vérification. Toutes les questions de vérification sont traitées par le comité des finances formé de l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires. Après avoir procédé à la vérification, les vérificatrices et vérificateurs externes se réunissent avec le comité des finances pour discuter des résultats. La direction discute également de certains points avec le comité des finances, et une copie de la lettre de recommandations est envoyée au président du Conseil. Le comité des finances a la possibilité de rencontrer les vérificatrices et vérificateurs externes dans une réunion à huis clos. Toutefois, la direction a indiqué que le comité des finances ne profite pas de cette occasion.

La lettre de recommandations est revue par la vérificatrice ou le vérificateur externe au début de la vérification de l'année suivante afin de voir les mesures qui ont été prises depuis la réception de la lettre. La direction devrait envisager de rédiger une réponse officielle à la lettre de recommandations et de la présenter au comité des finances. Le dernier appel d'offres pour des services de vérification externe a été lancé en 2003.

Le gestionnaire de la vérification et des rapports financiers planifie et exécute des vérifications internes périodiques des écoles axées sur leurs fonds. Lorsqu'il termine une vérification interne des fonds des écoles, le personnel des finances prépare un plan d'action et des rapports, puis effectue une visite d'examen l'année suivante. Il n'y a pas de fonction de vérification interne au sein du conseil scolaire. La direction a indiqué que le conseil scolaire est en attente des développements dans le processus de mise en œuvre de l'initiative ministérielle concernant les services régionaux de vérification interne.

En décembre 2009, l'Assemblée législative de l'Ontario a adopté la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177). Ces modifications à la *Loi sur l'éducation* clarifient le rôle des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, des présidences de conseil et des directions de l'éducation en ce qui a trait à l'amélioration du rendement des élèves. Les modifications favorisent également les pratiques de bonne gouvernance et une saine gestion financière par l'entremise de comités de vérification. Maintenant que la loi a été adoptée, le ministère entend instaurer un règlement concernant la composition de ces comités et les exigences qu'ils doivent respecter.

Recommandations :

- La direction devrait revoir les recommandations du CRFP et présenter des rapports financiers intermédiaires qui respectent les lignes directrices du CRFP quant à la fréquence et au format des rapports. La direction devrait également transmettre les recommandations du CRFP aux conseillères et conseillers scolaires et leur demander de fournir des commentaires sur le format recommandé des rapports financiers intermédiaires.
- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait continuer d'améliorer les processus internes afin de s'assurer que tous les rapports financiers sont produits et remis conformément aux échéances.

- La direction devrait procéder à la création d'une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive du ministère visant à élaborer des modèles régionaux de vérification interne pour l'ensemble des conseils scolaires.
- Une fois que le conseil scolaire a mis en œuvre une fonction de vérification interne, il devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction prend des mesures à l'égard des recommandations présentées dans les rapports de vérification interne.
- La direction devrait envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes conformément à la nouvelle directive du ministère.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

- déterminer s'il existe des processus permettant l'utilisation optimale de l'encaisse, des investissements et des emprunts dans le conseil scolaire;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des investissements et des emprunts;
- 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 indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont 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

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et la politique d'investissement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

La direction a signalé que le conseil scolaire n'a pas de liquidités oisives importantes. La gestionnaire des services financiers est chargée de surveiller les comptes du conseil scolaire. Elle est également responsable des rapprochements bancaires mensuels.

Le conseil scolaire effectue ses paiements au moyen de chèques et de transferts électroniques de fonds (TEF). Le service des finances a mis en place des procédures appropriées pour surveiller l'émission et l'entreposage des chèques. Tous les chèques de plus de 10 000 \$ sont envoyés par messagerie, ceux de moins de 10 000 \$ étant envoyés dans des enveloppes spéciales. Les chèques de banque sont entreposés dans le bureau de la gestionnaire des services financiers et sont émis à l'aide d'une imprimante spéciale qui se trouve en sûreté dans ce même bureau. Les chèques sont compensés chaque semaine par un commis aux achats.

Les activités de gestion de l'encaisse du conseil sont regroupées dans un seul établissement financier. Le conseil scolaire possède un compte général de fonctionnement, un compte en devise américaine, plusieurs comptes en fiducie pour les congés avec salaire différé et plusieurs comptes en fiducie.

La direction encourage les écoles à utiliser les services de la même institution financière que le conseil scolaire, sans toutefois l'exiger, étant donné que certaines écoles peuvent ne pas avoir facilement accès à cette institution financière à cause de leur emplacement.

Étant donné les taux d'intérêt avantageux qu'il a négociés pour le compte courant, le conseil scolaire ne fait actuellement pas d'investissements à court terme. Il entretient des relations avec la banque actuelle depuis 2000. Le contrat a été renouvelé en 2005 et fait actuellement l'objet d'un examen. Le conseil scolaire compare à l'occasion ses conditions financières avec celles d'autres conseils scolaires.

Dans l'ensemble, les conditions financières actuelles du conseil scolaire correspondent aux ententes bancaires des autres conseils. Étant donné ce qui est ressorti des

analyses et des comparaisons des conditions bancaires, la direction n'a pas l'intention de faire d'appel d'offres pour ses services bancaires. Cependant, le conseil scolaire continue à négocier avec son institution financière actuelle afin de continuer à recevoir des services concurrentiels.

Le conseil scolaire a mis en application l'ancien Règlement 471/97 de la *Loi sur l'éducation*, ainsi que le nouveau Règlement 41/10, *Emprunts, placements et autres questions financières des conseils*. Le service des finances n'a pas établi de politique d'investissement. La direction a signalé que le conseil scolaire n'a pas d'activités d'investissement importantes.

Le service des finances a établi des exigences en ce qui concerne l'autorisation des transferts bancaires. Ceux-ci doivent être approuvés par la gestionnaire des services financiers.

Afin d'assurer la continuité des opérations, la direction a élaboré un plan officiel de reprise après sinistre avec l'aide du service de technologie de l'information et du service des finances. Le plan comprend des procédures relatives au système financier du conseil scolaire.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures d'investissement officielles. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement conformément à la politique d'investissement.

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.

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des 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

Le conseil scolaire a défini une politique et des règlements administratifs en matière de gestion des fonds scolaires. Le conseil scolaire a également adopté les lignes directrices relatives aux fonds générés par les écoles, élaborées par le comité des finances de l'Ontario Association of School Business Officials.

Le document contenant la politique et les règlements se trouve sur le site Web du conseil scolaire et décrit les fonds dans les écoles, les principales procédures liées aux

opérations bancaires, les recettes et les dépenses, les procédures en matière de documentation et les exigences liées à la production de rapports.

Le conseil scolaire s'est doté d'un logiciel de gestion des fonds dans les écoles. Le service des finances offre des services d'assistance et de formation aux secrétaires d'école sur l'utilisation de ce logiciel et la gestion des fonds dans les écoles. Le personnel du service des finances a accès aux renseignements sur chaque école par l'intermédiaire du logiciel. Les vérifications internes périodiques des fonds dans les écoles, qui sont menées par le gestionnaire de la vérification et des rapports financiers, permettent d'assurer la conformité aux politiques et procédures du conseil scolaire en ce qui concerne les fonds scolaires.

Chaque école possède normalement un compte bancaire, et peut se doter de comptes supplémentaires pour les bourses d'études et les permis d'organiser des bingos ou des jeux de loterie.

La politique et les règlements administratifs décrivent les exigences liées à la présentation des rapports sur les fonds dans les écoles. Les états financiers sont préparés par les écoles et approuvés par les directions d'école en date du 30 juin et avant le 31 août de chaque année, et comprennent le solde d'ouverture, les recettes, les transferts de fonds à l'interne et les décaissements de l'exercice en cours. Les états financiers sont présentés au président ou à la présidente du conseil d'école, à l'enseignante-guide ou l'enseignant-guide, à la représentante ou au représentant de chaque comité étudiant ainsi qu'au service des finances. Le personnel administratif de chaque école doit préparer des rapprochements bancaires mensuels, lesquels sont examinés et signés par la direction d'école.

Le service des finances intègre les états financiers des écoles et les rapprochements bancaires finaux aux états financiers du conseil scolaire.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Les principales sources de recettes non tirées de subventions du conseil scolaire sont la location à long terme (services de garde), les droits de scolarité et l'utilisation communautaire des installations scolaires. Toutefois, elles ne constituent pas une source de revenus importante pour le conseil scolaire.

Les arriérés des droits de scolarité du conseil scolaire atteignent actuellement un montant important. La direction cherche sans cesse des façons de recouvrer les arriérés et de s'assurer que les paiements respectent les échéances à venir. Elle a indiqué que les conseillères et conseillers scolaires lui apportent un soutien dans ses plans et initiatives pour recouvrer ces arriérés.

Les frais liés à l'utilisation communautaire des installations scolaires sont couverts par la subvention versée à cet égard. L'utilisation communautaire génère tout de même des recettes. Une coordonnatrice de l'utilisation communautaire des installations scolaires est en charge de surveiller l'utilisation des installations et d'en faire la promotion, ainsi que de présenter des rapports à l'administration principale. La coordonnatrice crée actuellement un système d'autorisation en ligne. Pour le moment, les demandes d'utilisation des installations sont envoyées aux directions d'école et les paiements sont recueillis par les écoles une fois l'autorisation donnée. Le conseil scolaire a élaboré une politique, des lignes directrices et des procédures opérationnelles officielles en ce qui concerne l'utilisation communautaire des installations scolaires. Les procédures comprennent un barème de droits, un formulaire de demande ainsi que des conditions et des règlements normalisés s'appliquant à l'utilisation des écoles.

La direction a mis en œuvre des processus pour surveiller les projets financés par les subventions APE, y compris des exigences relatives à la production de rapports. Lorsqu'une nouvelle entente est conclue avec le conseil scolaire, la gestionnaire des services financiers établit un centre de coûts et en informe l'adjointe à la directrice de l'éducation. Il existe un modèle de suivi pour chaque subvention APE, lequel indique l'objectif de la subvention, les renseignements liés au compte et le calendrier de présentation de rapports. La feuille de suivi est fournie au Conseil à titre informatif. Lorsqu'il y a un changement au complément d'effectif, le conseil doit l'approuver par le biais d'un rapport sur la dotation en personnel du service des RH.

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
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil scolaire.	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.	Non

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

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

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

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

Politiques et modalités

Le conseil scolaire a mis en œuvre une politique et des procédures d'achat. Celles-ci ont été révisées pour être conformes aux principes décrits dans les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.

Le service des finances s'assure de la conformité à la politique et aux procédures d'achat. La gestionnaire des services financiers est responsable de la fonction d'achat. Deux commis aux achats relèvent de cette gestionnaire.

Le conseil scolaire a également établi un ensemble de politiques et de procédures balisant le remboursement des frais de déplacement du personnel, ainsi qu'une politique sur les dépenses des conseillères et conseillers scolaires. Tous les formulaires de dépenses doivent être approuvés par la superviseure ou le superviseur immédiat ou la surintendance régionale ou surintendance des affaires appropriée.

La politique et les procédures d'achat actuelles, qui sont affichées sur le site Web du conseil scolaire, comprennent un code de déontologie. Ce code définit l'intégrité personnelle et le professionnalisme, la responsabilité et la transparence, la conformité et l'amélioration constante. Les procédures opérationnelles définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire pourrait avoir recours à des processus d'approvisionnement non concurrentiels. Elles indiquent également les circonstances dans lesquelles il est possible d'avoir recours à un fournisseur exclusif. Certains documents officiels doivent obligatoirement être remplis pour appuyer la décision d'attribuer un contrat à un fournisseur exclusif.

Les procédures opérationnelles font état des critères d'attribution des contrats pour les processus d'approvisionnement concurrentiel. Il y est clairement précisé que le conseil scolaire ne peut exercer de discrimination envers les biens et services d'une province ou d'une région en particulier. Il est également indiqué que les réponses aux appels d'offres, aux demandes de propositions et aux présentations de prix seront acceptées en fonction du coût final le plus bas, mais en tenant aussi compte de la qualité, du service, de la livraison et de la conformité aux spécifications et aux conditions générales du contrat. Les procédures contiennent une feuille de pointage normalisée qui dresse la liste des critères et sur laquelle l'évaluatrice ou l'évaluateur doit inscrire des commentaires pour chacune des cotes. Les critères d'évaluation officiels comprennent la stabilité de l'organisation, le personnel, les normes de sécurité, la description ou le modèle du bien ou du service, la qualité, les délais de livraison ou la disponibilité, les services de soutien, la formation, la garantie, l'expérience, les qualifications et les références.

Les procédures d'achat exposent les grandes lignes du processus d'approvisionnement concurrentiel. Elles prévoient également des dispositions concernant la publicité pour l'approvisionnement concurrentiel. Il est indiqué que c'est le service d'achat qui s'occupe de la publicité, et que celui-ci peut le faire en publiant dans un ou deux journaux quotidiens facilement accessibles aux fournisseurs canadiens et en utilisant une liste générale de fournisseurs ou une liste de fournisseurs privilégiés (un minimum de trois fournisseurs potentiels est requis). Le conseil scolaire doit afficher la publicité pendant au moins 15 jours civils pour les achats évalués à 100 000 \$ ou plus. Le conseil scolaire n'utilise actuellement aucun système électronique pour publier les appels d'offres.

Participation à des initiatives d'achats groupés

Par le passé, le conseil scolaire a participé à un consortium d'achat avec la Ville, un hôpital de la région et un collège. Ce consortium n'a pas été actif depuis plusieurs années. Cependant, le conseil scolaire effectue actuellement l'examen des ententes liées au consortium en tentant de trouver un moyen de réduire les coûts au minimum. Le conseil scolaire a conclu une entente d'achat conjointe avec le Toronto Catholic

District School Board pour l'achat d'électricité. Il surveille également de près les activités du Marché éducatif collaboratif de l'Ontario (MECO).

Niveaux de pouvoir d'achat

Il est indiqué dans les procédures que le pouvoir d'effectuer un bon de commande au nom du conseil scolaire revient à la gestionnaire des services financiers. Cette dernière, ainsi que sa déléguée ou son délégué, est autorisée à approuver et à signer tous les bons de commande au nom du conseil scolaire. Toutefois, les procédures ne fixent pas de limites d'achat pour chaque niveau de l'organisation tel qu'indiqué dans les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Les procédures d'achat établissent les montants limites pour les achats concurrentiels de la façon suivante :

- Pour les achats qui ne dépassent pas 10 000 \$, la gestionnaire des services financiers a l'autorité de passer les commandes chez les fournisseurs selon les conditions qui sont bénéfiques au conseil scolaire;
- Pour les achats entre 10 001 \$ et 99 999 \$ inclusivement, ou lorsque la direction de l'éducation ou la surintendance des affaires juge que l'achat est dans l'intérêt du conseil scolaire, au moins trois fournisseurs indépendants doivent fournir une proposition de prix écrite.
- Pour les achats qui dépassent 99 999 \$, ou lorsque la direction de l'éducation ou la surintendance des affaires juge que l'achat est dans l'intérêt du conseil scolaire, il est nécessaire de lancer un appel d'offres ou une demande de propositions officielle.

La politique et les procédures précisent que pour les services qui ne dépassent pas 100 000 \$, ou lorsque la direction de l'éducation ou la surintendance des affaires juge que le service est dans l'intérêt du conseil scolaire, ce dernier peut conclure une entente pluriannuelle pour des services de messagerie, de cafétéria ou de réseau.

Il est indiqué dans les procédures que la gestionnaire des services financiers ne peut faire l'achat de biens ou de services qui n'ont pas été inscrits dans les budgets des écoles et des services, sauf si l'achat est autorisé par la direction de l'éducation ou la surintendance des affaires. Toutefois, il est souligné qu'il est primordial de présenter une demande d'achat pour s'assurer que les biens et services sont approuvés de façon adéquate et que les fonds sont disponibles. Les demandes d'achats sont préparées et autorisées par la directrice de l'éducation, les surintendantes et le surintendant, les gestionnaires et les directions d'école en charge du budget en question. Toutes les demandes sont envoyées à la gestionnaire des services financiers ou à une déléguée ou un délégué aux fins d'examen.

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

Le service des finances a élaboré une politique et des directives administratives relatives au programme de carte commerciale (carte de crédit pour petits achats). La politique fait état que l'utilisation de ces cartes permettra au conseil scolaire d'économiser du temps et de l'argent, et ce, en regroupant la paperasse et en rendant le processus de traitement des petits achats plus efficace. Les directives administratives décrivent les contrôles internes, l'utilisation acceptable et les procédures liés aux cartes commerciales. Elles indiquent clairement les avantages de l'utilisation des cartes commerciales et les responsabilités des titulaires de carte.

Au conseil scolaire, 150 membres du personnel possèdent ce genre de carte, y compris les cadres supérieurs, les adjointes et adjoints administratifs, les directrices et directeurs d'école, les secrétaires d'école, les gestionnaires, le personnel administratif des services et le personnel d'entretien et de conciergerie. L'utilisation des cartes de crédit pour petits achats fait l'objet de diverses restrictions, y compris des limites de transaction. Les limites mensuelles sont fixées en fonction du niveau de pouvoir d'achat. Certaines restrictions s'appliquent à l'utilisation des cartes commerciales chez des marchands particuliers et pour l'achat de certains types de services. Au sein du service des finances, une personne est chargée de la coordination des cartes commerciales. Actuellement, ce rôle revient à la gestionnaire des services financiers.

Les directives administratives prévoient que les cartes commerciales ne peuvent être utilisées pour l'achat de biens et de services qui font déjà partie d'un contrat ou lorsqu'une soumission concurrentielle doit être présentée conformément aux pratiques d'achat du conseil scolaire. Les directives ne définissent pas les achats de faible valeur. Les procédures d'achat n'indiquent pas non plus les limites pour les bons de commande. Seule la procédure concernant la facturation et les demandes d'achat indique qu'un bon de commande est nécessaire pour les achats dépassant 75 \$. La direction devrait envisager d'énoncer clairement les limites pour les bons de commande dans la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire.

Selon les lignes directrices, il est obligatoire d'envoyer au service des finances toutes les preuves d'achats effectués avec les cartes commerciales afin qu'elles soient vérifiées, ainsi qu'un état de compte consolidé approuvé par la superviseure ou le superviseur en charge du budget en question. Chaque état de compte est envoyé par courriel au titulaire de la carte qui y est associé aux fins de rapprochement. Chaque mois, la banque émettrice fournit un état de compte consolidé de toutes les transactions à la personne responsable des cartes commerciales. Le service des finances doit s'occuper de payer la banque.

Le service des finances effectue périodiquement et aléatoirement des examens de l'utilisation des cartes commerciales. Chaque mois, la gestionnaire des services

financiers examine les rapports de vérification produits par le système de cartes de crédit pour petits achats afin de repérer les achats inhabituels ou irréguliers avant d'intégrer les transactions dans le système financier.

Les lignes directrices sur les cartes commerciales comprennent un contrat type, un formulaire de demande, un formulaire de demande de changement, un formulaire de différend, des indications sur la façon de rapprocher les états de compte mensuels des titulaires de carte et les procédures de traitement des cartes du service de la comptabilité.

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

Le conseil scolaire a établi des procédures officielles pour le paiement des factures et des commandes qui sont liées aux procédures d'achat. Elles précisent les niveaux d'autorisation et les responsabilités de la gestionnaire des services financiers, des directions d'école, des gestionnaires et des commis aux achats, à la comptabilité et aux comptes fournisseurs. Les procédures décrivent le processus de commande.

Ce processus est effectué par l'intermédiaire du système financier du conseil scolaire. Les commandes sont automatiquement envoyées au responsable budgétaire approprié aux fins d'approbation. Les commis aux achats examinent toutes les commandes autorisées et remplissent un bon de commande une fois par jour. Il peut arriver que les commis remplissent manuellement un bon de commande avec l'autorisation écrite des responsables budgétaires (envoyée par courriel). Les bons de commande sont envoyés par télécopieur ou par courriel aux fournisseurs, et une copie est envoyée au responsable budgétaire qui a approuvé la commande.

Tous les produits sont livrés directement aux écoles et aux services, et ceux-ci doivent entrer les données sur la marchandise reçue directement dans le module d'approvisionnement. Les commis aux achats n'ont pas accès au module des comptes fournisseurs du système financier. Les commis à la comptabilité examinent les factures et les demandes de chèques pour s'assurer qu'elles ne sont pas payées, qu'elles sont approuvées par le responsable budgétaire approprié et qu'elles sont conformes aux politiques du conseil scolaire. Les commis aux achats procèdent au rapprochement des factures avec les bons de commande et les données sur la marchandise reçue. Ce sont les commis aux comptes fournisseurs qui entrent les données relatives aux factures dans le système. Les paiements sont généralement effectués une fois par semaine. Les commis aux comptes fournisseurs préparent régulièrement des rapports sur les comptes fournisseurs en souffrance qu'ils présentent à la gestionnaire des services financiers aux fins d'autorisation initiale de paiement.

Le conseil scolaire dispose d'un processus de comptabilité d'engagements. Les dépenses sont enregistrées dès qu'un bon de commande est envoyé. Le système peut envoyer un avertissement à la personne qui envoie le bon de commande pour l'informer

que l'achat dépasse le budget alloué. Le système n'empêche toutefois pas la création d'un bon de commande.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre d'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements. La direction a souligné que le conseil scolaire a des occasions très limitées de mettre en place une telle interface.

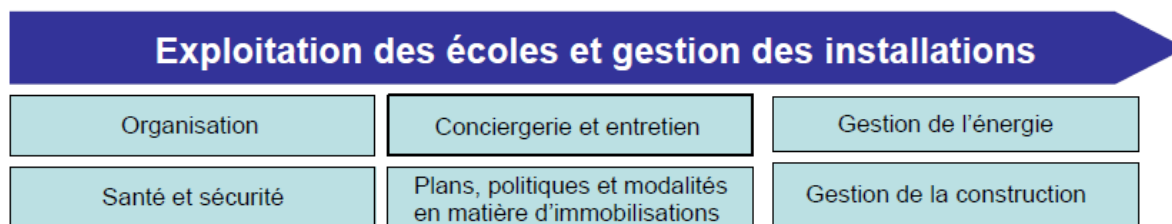
Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire effectue des transferts électroniques de fonds (TEF) pour la plupart de ses fournisseurs et encourage tous les nouveaux fournisseurs à conclure une entente de TEF avec lui. Actuellement, il effectue des TEF avec 75 % de ses fournisseurs et continue d'étendre l'utilisation de ce moyen de paiement.

Recommandations :

- La direction devrait revoir les politiques et procédures d'achat du conseil scolaire afin d'indiquer de façon claire les niveaux de pouvoir d'achat tel que recommandé dans les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Ces niveaux devraient correspondre aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les achats devraient faire l'objet d'une surveillance de façon à assurer leur conformité aux niveaux d'autorisation établis.
- La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

- déterminer si les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont établi des politiques et modalités qui appuient les principales fonctions et activités du service, les moyens efficaces de contrôle interne et la gestion financière;
- déterminer si le service appuie l'ensemble des buts et priorités et les obligations de rendre compte que le conseil scolaire a établis pour 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 indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des installations est responsable de l'entretien, des services de conciergerie, de l'exploitation des écoles, des terrains des écoles et des autres établissements ainsi que des projets de construction du conseil scolaire.

Le service des installations a élaboré un plan opérationnel de service pour 20092010 qui correspond au plan annuel du conseil scolaire. Le plan comprend les objectifs, les mesures à prendre, le calendrier, les résultats ainsi que les références aux politiques, aux procédures et aux autres documents pertinents du conseil scolaire. Les principaux objectifs actuels du service concernent la gestion de l'énergie, la planification des procédures en cas d'urgence, la normalisation des produits de nettoyage certifiés écologiques et les projets liés à la planification des immobilisations.

Afin d'élaborer le plan, la gestionnaire du service des installations a recueilli les commentaires du personnel du service et de l'équipe de la haute direction. On prévoit organiser régulièrement des réunions du service pour discuter des progrès et cerner les objectifs et les initiatives pour le nouveau plan annuel du service.

La gestionnaire du service des installations maintient une communication ouverte avec les directions d'école et reçoit régulièrement de la rétroaction des administratrices et administrateurs d'école. Le service reçoit également des commentaires durant les réunions régulières des directions d'école du district.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des installations est intégré aux services des affaires, des finances, de la propriété et du transport du conseil scolaire. La gestionnaire du service des installations relève directement de l'adjointe à la directrice de l'éducation. Elle est à la tête de deux superviseurs des installations (responsables des écoles du Nord et des écoles du Sud respectivement) et du coordonnateur du service des installations. Les superviseurs dirigent le fonctionnement des installations, y compris les services d'entretien et de conciergerie. Le conseil scolaire compte 15 membres du personnel d'entretien (plombières et plombiers, électriciennes et électriciens) et environ 150 membres du personnel de conciergerie. Le conseil scolaire engage des fournisseurs de services d'entretien spécialisés au besoin. Le poste de coordonnateur du service des installations est un poste temporaire qui a été créé dans le but d'offrir une aide à la

gestionnaire dans le cadre de la supervision des projets de réfection et d'immobilisations.

L'organigramme du conseil scolaire décrit la structure et les liens hiérarchiques du service des installations. Cet organigramme n'est toutefois pas affiché sur le site Web du conseil scolaire. Il existe une description d'emploi pour tous les postes du service des installations, y compris une description normalisée des postes de concierge et de concierge en chef.

Le personnel de gestion du service des installations possède les qualifications prévues dans la description d'emploi, de même que l'expérience professionnelle requise.

Surveillance et communication des politiques

Le service des installations est chargé de la mise en œuvre de deux politiques du conseil scolaire : l'aliénation du matériel excédentaire et l'élaboration d'appels d'offres pour les projets d'immobilisations. Le service a également créé plusieurs procédures, manuels d'inspection, normes et registres pour plusieurs secteurs d'activités dont le rinçage de l'eau, les systèmes de protection contre les incendies, et la santé et sécurité.

La gestionnaire du service des installations est responsable de surveiller les changements dans les politiques et les règlements. L'adjointe à la directrice de l'éducation est également responsable de communiquer les changements dans les lois qui lui sont signalés par l'OASBO.

Le service des installations possède un répertoire dans un réseau partagé qui contient des renseignements à jour sur les procédures, les manuels et les registres. Tous les membres du personnel de conciergerie nouvellement engagés reçoivent une formation initiale qui couvre les procédures et normes principales, y compris une section obligatoire sur les questions relatives à la santé et à la sécurité. Une fois la séance d'orientation terminée, tous les nouveaux membres du personnel de conciergerie doivent signer le formulaire d'orientation.

Le service des installations veille à la conformité aux procédures et aux exigences de la loi dans le conseil scolaire en menant diverses inspections et en tenant à jour des registres.

Recommandation :

- La direction devrait afficher l'organigramme détaillé du conseil scolaire sur le site Web. Cet organigramme devrait exposer de façon claire la structure et les liens hiérarchiques du service des installations.

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

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

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage pour les écoles et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Non
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropriété 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).	Oui

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
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 scolaire et peut être consulté par la population.	

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

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

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

La description d'emploi normalisée du personnel de conciergerie précise leurs responsabilités et leurs fonctions, y compris les tâches de nettoyage principales. Par le

passé, le service des installations a entrepris l'élaboration de normes de nettoyage officielles à l'aide de pratiques répondant aux normes de l'industrie. Toutefois, ces normes n'ont pas été officialisées, communiquées au personnel, ni surveillées de façon régulière. La gestionnaire du service des installations élabore actuellement des normes officielles de nettoyage et d'entretien.

Les directions d'école doivent signaler tous les problèmes relatifs à la propreté dans les écoles directement au service des installations. La direction effectue l'inspection des écoles concernées, discute des problèmes de propreté avec le personnel et élabore des plans d'action. Des inspections supplémentaires sont effectuées pour assurer la mise en œuvre des plans d'action.

Le conseil scolaire a introduit des produits de nettoyage certifiés écologiques dans toutes les installations. La direction a indiqué que le conseil scolaire fait actuellement des démarches pour introduire des produits d'entretien pour plancher certifiés écologiques.

En 2009, le conseil scolaire a mis au point une politique d'éducation environnementale qui vise la mise en œuvre de stratégies, de programmes et de procédures de protection et de conservation de l'environnement tout en assurant la santé et la sécurité dans les établissements scolaires et les milieux de travail. Conformément à cette politique, le conseil scolaire a formé le comité de gestion active de l'environnement. La gestionnaire du service des installations a participé aux activités menées par le comité et lui a présenté un aperçu des différentes initiatives écologiques du conseil scolaire, telles que le nettoyage écologique et les projets d'efficacité énergétique et projets en matière d'énergie renouvelable.

Le conseil scolaire a établi son modèle d'affectation du personnel de conciergerie à l'aide d'une application logicielle. Le modèle initial était basé sur une évaluation détaillée de toutes les installations. Le nouveau modèle tient compte de la superficie en pieds carrés et du type de plancher. La direction a indiqué que le modèle généré par l'application logicielle ne permet pas d'effectuer beaucoup de modifications. Par conséquent, la gestionnaire du service des installations conserve des feuilles sur la dotation en personnel qui sont régulièrement mises à jour. Une des récentes modifications dans l'affectation du personnel de conciergerie a été causée par le financement versé par la Table provinciale de discussion (TPD) pour augmenter les effectifs afin d'assurer la conformité aux exigences relatives au rinçage de l'eau quotidien.

Les services d'entretien général du conseil scolaire sont assurés par son personnel d'entretien, les services plus spécialisés étant effectués par des entrepreneurs externes. Le personnel d'entretien du conseil scolaire est affecté dans deux régions du conseil scolaire. Le personnel peut toutefois être réaffecté au besoin dans n'importe

quelle région du conseil scolaire pour effectuer des travaux d'entretien. La direction examine actuellement son système d'ordres de travail et son approche globale en ce qui concerne les travaux d'entretien réactifs et préventifs afin de cerner les points à améliorer.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le service des installations élabore un plan annuel de réfection à l'intention du conseil scolaire qui reflète l'utilisation des fonds affectés à la réfection des installations et à l'initiative Lieux propices à l'apprentissage pour des projets d'entretien importants. Toutefois, le conseil scolaire ne met au point aucun plan d'entretien pluriannuel qui tient compte des travaux d'entretien préventifs et des travaux reportés.

La gestionnaire du service des installations surveille l'utilisation des fonds accordés à l'initiative Lieux propices à l'apprentissage. Les sources principales d'information servant à élaborer le plan annuel pour les projets d'entretien importants sont les ordres de travail reçus. La gestionnaire du service des installations se fonde également sur la base de données RECAPP, les inspections visuelles des écoles et les commentaires reçus des superviseurs des installations pour élaborer le plan.

La direction élabore également un plan pour les petits projets d'entretien en plus de celui pour les projets importants. Le plan décrit les projets de chaque école en ce qui concerne la santé et la sécurité, l'entretien courant, les urgences ainsi que d'autres types de projets (matériel, terrains de jeux, contrôle des alarmes d'incendie). Le plan est élaboré en collaboration avec les directions d'école qui envoient leurs demandes périodiquement par le système d'ordres de travail. La direction prend également les autres projets en considération (tels que les travaux de peinture) et s'assure que les écoles reçoivent des fonds pour les petits projets d'entretien de façon équitable. Le plan est soumis à l'examen du conseil administratif, et la gestionnaire du service des installations surveille de près l'avancement du plan pendant l'année.

Le plan annuel pour les projets d'entretien importants est disponible aux directions d'école et est présenté au conseil scolaire. Des rapports d'étape sont envoyés au Conseil plusieurs fois dans l'année.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service des installations encourage la formation du personnel de conciergerie et d'entretien dans le but de soutenir le perfectionnement professionnel continu, de sensibiliser le personnel aux changements réglementaires et d'assurer la sécurité au travail. Le service organise des journées de perfectionnement professionnel pour le personnel qui couvrent plusieurs sujets tels que les habiletés liées à un emploi particulier, les compétences en informatique et les compétences non techniques. Habituellement, quatre journées de perfectionnement professionnel sont organisées par

année pour le personnel d'entretien et de conciergerie. Elles ont lieu en même temps que celles organisées pour le personnel scolaire. Pour les nouveaux membres du personnel, le service offre une formation initiale et les concierges en chef offrent une formation pratique.

Le service des RH reçoit des commentaires sur les formations par les syndicats. La formation obligatoire sur la santé et la sécurité est coordonnée et surveillée par le service des RH.

Le service des installations exige souvent que les fournisseurs offrent au personnel d'entretien et de conciergerie des formations sur l'utilisation du nouveau matériel.

La direction devrait consigner les activités de formation et perfectionnement pour le personnel d'entretien et de conciergerie dans un plan annuel officiel. Cette mesure permettrait à la direction de faire un meilleur suivi des activités de formation pendant l'année et d'élaborer un plan pour l'année suivante.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service des installations tient à jour un inventaire du matériel de nettoyage et d'entretien principal. Il y classe le matériel et les fournitures selon leur type, leur temps d'utilisation et leur condition générale, et ce, pour chaque école.

Le service des installations change actuellement de système d'achat de fournitures de conciergerie. Il a mis au point un catalogue contenant plus de 150 articles qui sont compris dans les contrats du système. Ce catalogue servira à passer des commandes de matériel. On prévoit que l'utilisation du catalogue permettra aux superviseurs de surveiller l'utilisation de certains types de matériel et de fournitures. Pour le moment, il existe des petits entrepôts dans chaque école, et les commandes sont placées au besoin par les concierges qui doivent présenter des demandes directement dans le portail des achats. La direction discute actuellement des questions de la fréquence des commandes et de l'utilisation du catalogue avec les fournisseurs pour rendre les processus d'achat et d'utilisation des fournitures de conciergerie plus efficaces.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le conseil scolaire a mis en place un système permettant de surveiller et de gérer les ordres de travail. Ce système consistait à l'origine en un centre d'assistance de la technologie de l'information, mais il a été amélioré pour y inclure les ordres de travail. Les directions d'école et les concierges peuvent inscrire un ordre de travail directement dans le système. Tous les problèmes liés à la santé et à la sécurité relevés pendant les inspections mensuelles des écoles sont également inscrits dans le système d'ordres de travail.

Les problèmes d'entretien urgents peuvent être signalés par téléphone. Le système génère un avis aux superviseurs des installations qui assignent les ordres de travail aux membres du personnel d'entretien appropriés. Ces derniers reçoivent des copies papier des ordres de travail. Dans chaque établissement se trouve un cartable comprenant les ordres de travail nouveaux et existants liés aux problèmes de santé et de sécurité. Les superviseurs des installations encouragent les membres du personnel d'entretien à terminer les ordres de travail en suspens pendant qu'ils se trouvent dans les établissements scolaires. Les superviseurs sont responsables de surveiller et de clore les ordres de travail lorsqu'ils sont terminés. Si l'ordre n'est pas clos à l'intérieur d'une certaine période de temps, un avis est envoyé à la gestionnaire du service des installations.

Dans le cadre de l'examen interne continu des services d'entretien et de conciergerie, le service des installations envisage d'utiliser des applications logicielles spécialisées pour automatiser les processus de traitement des ordres de travail et de planification des travaux d'entretien préventif.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait envisager d'adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un ensemble de processus et d'outils normalisés pour surveiller, gérer et présenter les résultats.
- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien ainsi que prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Ce plan devrait être approuvé par le Conseil.
- La direction devrait continuer à examiner les options pour instaurer un système automatisé d'ordres de travail. Un tel système permettrait à la direction de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources. Il permettrait également de recueillir des renseignements utiles pour la planification des travaux d'entretien préventif.

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

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de la <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.	Non
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Non

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Non
Le conseil scolaire a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Oui

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a mis en place plusieurs initiatives en matière de gestion de l'énergie. Grâce au financement pour l'efficacité énergétique versé par le ministère de l'Éducation, le conseil scolaire a engagé des consultantes et consultants externes pour faire l'examen de l'efficacité énergétique dans tous les établissements du conseil scolaire. Cet examen a permis de faire la comparaison entre chaque école, puis 15 écoles ayant une grande consommation d'énergie ont été choisies pour une vérification plus approfondie de la consommation d'énergie. Les consultantes et consultants ont cerné des occasions d'amélioration et des occasions de réaliser des économies, lesquelles ont été présentées au Conseil. En fonction des fonds disponibles et des économies de coûts garanties, le Conseil a approuvé des projets qui seront mis en œuvre et surveillé en collaboration avec les consultantes et consultants.

Le conseil scolaire a également présenté une demande pour le programme de financement de projets d'énergie renouvelable pour les écoles dans le but d'installer un système fonctionnant à l'énergie solaire dans une nouvelle école.

La direction repère de façon régulière des programmes incitatifs qui pourraient être avantageux pour le conseil scolaire. Ce dernier fait partie de la Catholic School Boards Services Association, un consortium d'achat d'électricité dirigé par la York Catholic District School Board et formé de 49 autres conseils scolaires de l'Ontario. Le conseil scolaire fait également partie d'un consortium d'achat créé par une entreprise privée d'approvisionnement en énergie. Conformément à sa politique et ses procédures d'achat ainsi qu'à sa politique d'éducation environnementale, le conseil scolaire devrait se doter de pratiques d'achat respectueuses de l'environnement qui tiennent aussi compte de la qualité, du prix et du service.

Le comité de gestion active de l'environnement du conseil scolaire, formé conformément à la politique d'éducation environnementale du conseil scolaire, participe directement à diverses initiatives sur l'efficacité énergétique. La gestionnaire du service des installations a présenté de façon exhaustive au comité les initiatives du conseil scolaire en matière de gestion de l'énergie et de l'environnement, y compris les points saillants des données sur la consommation d'énergie, les initiatives mises en œuvre par les consultantes et consultants externes et des renseignements sur les projets des

écoles. Chaque école possède un défenseur environnemental qui dirige différentes initiatives sur l'efficacité énergétique et l'environnement.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire a mis en œuvre des systèmes de contrôle automatique des bâtiments dans 10 écoles, et projette d'en intégrer dans cinq autres écoles. La direction a indiqué que la mise en œuvre d'un tel système peut ne pas représenter une solution économique dans certaines écoles.

Le conseil scolaire a élaboré un plan préliminaire pour le suivi de la consommation d'énergie à l'aide des données de 2007-2008. Les données sont recueillies manuellement à même les factures. Le conseil scolaire a fourni les données requises sur sa consommation d'énergie dans le cadre de l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie. Il attend maintenant la mise en place de cette base de données pour être à mieux de surveiller et d'analyser la consommation d'énergie de ses installations et de favoriser l'élaboration d'un plan officiel de gestion de l'énergie conforme à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*.

La direction a souligné que le conseil scolaire ne reçoit pas de factures conciliées de ses fournisseurs de services.

Recommandations :

- En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en matière d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement et dans la politique environnementale.
- La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.

- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.
- Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des fournisseurs de services.

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

Gestion de la santé et de la sécurité

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

Gestion de la santé et de la sécurité

Le coordonnateur en santé et sécurité, qui fait partie du service des RH, a la responsabilité de connaître et de coordonner tous les besoins en matière de santé et sécurité du personnel du conseil scolaire, ainsi que d'en faire le suivi. Il est également responsable des formations sur la santé et la sécurité du conseil scolaire, des inspections mensuelles sur la santé et la sécurité dans les écoles et de la surveillance des modifications apportées aux exigences de la loi dans ce domaine. Le coordonnateur en santé et sécurité travaille étroitement avec le service des installations afin d'offrir au personnel des formations qui abordent les problèmes relatifs à la santé et à la sécurité dans les projets d'entretien et de réfection.

Le conseil scolaire a établi une politique en matière de santé et de sécurité au travail. Il a également créé un comité de coordination du district qui supervise toutes les questions relatives à la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*. Ce comité est formé de représentantes et représentants de tous les groupes d'employés et de la direction. Le comité revoit également la politique et son mandat chaque année. Il existe un comité de santé et de sécurité au travail dans chaque école. Le coordonnateur en santé et sécurité mène régulièrement des inspections pour cerner les problèmes relatifs à la santé et à la sécurité. Ceux qui nécessitent des travaux d'entretien sont inscrits dans les ordres de travail.

Pendant l'élaboration de procédures variées sur la santé et la sécurité au travail, la direction tient également compte de la santé et de la sécurité des élèves. Toutefois, il n'existe aucun plan ou stratégie sur la santé au conseil scolaire qui reflète les politiques, les procédures et les exigences de la loi relatives à la santé des élèves et du personnel. Il existe un comité de santé et bien-être pour le personnel qui est formé de représentantes et représentants de tous les groupes d'employés et qui traite des questions relatives au soutien aux personnes handicapées, à l'encouragement à l'assiduité et au programme de bien-être.

Le conseil scolaire a mis en place une politique et des procédures opérationnelles en cas de situations d'urgence. Ces procédures décrivent les rôles et responsabilités et les directives générales pour le confinement et l'évacuation. Elles fournissent également des modèles permettant d'aider les administratrices et administrateurs d'école à élaborer les plans pour les situations d'urgence de chaque école.

Le conseil scolaire a établi une politique relative au protocole que doivent suivre le conseil scolaire et les services de police. Cette politique est disponible dans le document des politiques qui se trouve sur le site Web du conseil scolaire.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoigne de ses politiques et procédures actuelles en matière de santé et de sécurité du personnel et des élèves du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager d'assurer une coordination centrale de l'élaboration, de la mise en place et de la surveillance du plan.

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, 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

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
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

Le conseil scolaire a élaboré un plan d'immobilisations décennal qui a été révisé et présenté au Conseil pour la dernière fois en 2008. Pour faire la révision, la direction a examiné la condition de toutes les écoles, les prévisions de l'effectif et les directives du ministère. Le rapport sur la révision du plan d'immobilisations indique les possibilités de consolidation des écoles, de prolongement des bâtiments et de projets conjoints avec les autres conseils scolaires de la région. Le conseil scolaire a également mis au point un modèle d'analyse financière des immobilisations qui doit être mis à jour pour y inclure l'approbation des nouvelles débentures. La responsabilité générale du plan d'immobilisations et du modèle d'analyse financière des immobilisations repose entre les mains de l'adjointe à la directrice de l'éducation.

Le Conseil s'est doté d'une politique d'examen des installations. On prévoit que le conseil scolaire devra effectuer des examens des installations au cours des prochaines années.

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

La base de données du SIIS est mise à jour lorsque des modifications sont apportées à la capacité et à l'utilisation des écoles. L'attachée de direction de l'adjointe à la directrice de l'éducation est responsable de la mise à jour du SIIS.

L'attachée de direction de l'adjointe à la directrice de l'éducation est également responsable de mettre à jour la base de données RECAPP à mesure que les projets sont terminés. La gestionnaire du service des installations offre un soutien et une assistance à l'attachée de direction. Elle utilise le système RECAPP pour surveiller les projets de réfection et les projets de l'initiative Lieux propices à l'apprentissage. La direction a signalé qu'en raison des ressources limitées, il est difficile de mettre à jour régulièrement les deux banques de données pour assurer l'exactitude des données.

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation.	Oui

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

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil scolaire possède plusieurs installations qui sont utilisées conjointement avec les conseils scolaires publics de langue française et catholiques de langue française coïncidents. Une de ces installations fait partie d'un projet de droit d'usage en commun avec les conseils scolaires catholiques de langue française qui permet le partage des salles de classe et des ateliers techniques.

Le conseil scolaire veut mettre en œuvre un projet de construction pour une nouvelle école élémentaire à Timmins. À l'étape de préparation de la conception, la direction a pris en considération le modèle de conception d'une école similaire utilisée par les conseils scolaires importants de l'Ontario. Le comité de conception, formé de conseillères et conseillers scolaires, de parents, de surintendantes et surintendants, et d'autres membres du personnel du conseil scolaire, a visité des nouvelles écoles à Sudbury et dans la région du grand Toronto.

La gestionnaire du service des installations a utilisé les commentaires des membres du comité de conception pour leur proposer un plan à des fins de discussion. Le service des installations a ensuite préparé un prospectus pour le projet qui comprend le modèle de conception, le devis de conception et les grandes lignes du processus d'appel d'offres pour les services d'architectes. En se fondant sur ce prospectus, le conseil scolaire a lancé une demande de propositions et a choisi l'architecte pour le projet. Ce dernier a amélioré le modèle de conception initial et l'a présenté au personnel enseignant et à l'administration du conseil scolaire pour obtenir leurs commentaires et en discuter. L'architecte s'est assuré d'inclure les éléments relatifs à l'efficacité énergétique dans la conception. La direction a indiqué que même si ces éléments spécifiques sont conformes aux normes LEED, il n'est pas dans les plans d'obtenir une certification LEED officielle. Au moment de l'examen opérationnel, l'étape de la conception était presque terminée.

La direction a procédé à des comparaisons informelles des coûts énergétiques par pied carré avec d'autres conseils scolaires. Elle a indiqué que les coûts de construction dans le Nord de l'Ontario varient grandement de ceux des autres régions de la province. Cette différence a été notée dans le rapport des consultantes et consultants en matière de coûts.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Dans son contrat avec l'architecte, le conseil scolaire a demandé la présence d'une ou d'un gestionnaire de projet sur le site. La gestionnaire du service des installations supervisera le projet. Il est prévu que la direction collabore avec l'architecte pour élaborer des processus officiels de gestion du projet, qui comprendraient la surveillance du calendrier et des coûts du projet, les ordres de modification et l'assurance de la qualité.

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

Pour ce projet de construction, l'architecte lancera un appel d'offres pour les services d'un entrepreneur général, mais il reviendra au conseil scolaire de choisir les entrepreneurs. En général, c'est le conseil scolaire qui lance les appels d'offres et engage les entrepreneurs pour chaque projet. Le conseil scolaire a élaboré une politique et des procédures d'appel d'offres pour les projets d'immobilisations. Celles-ci ont été révisées conformément aux normes et aux pratiques principales décrites dans les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.

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.

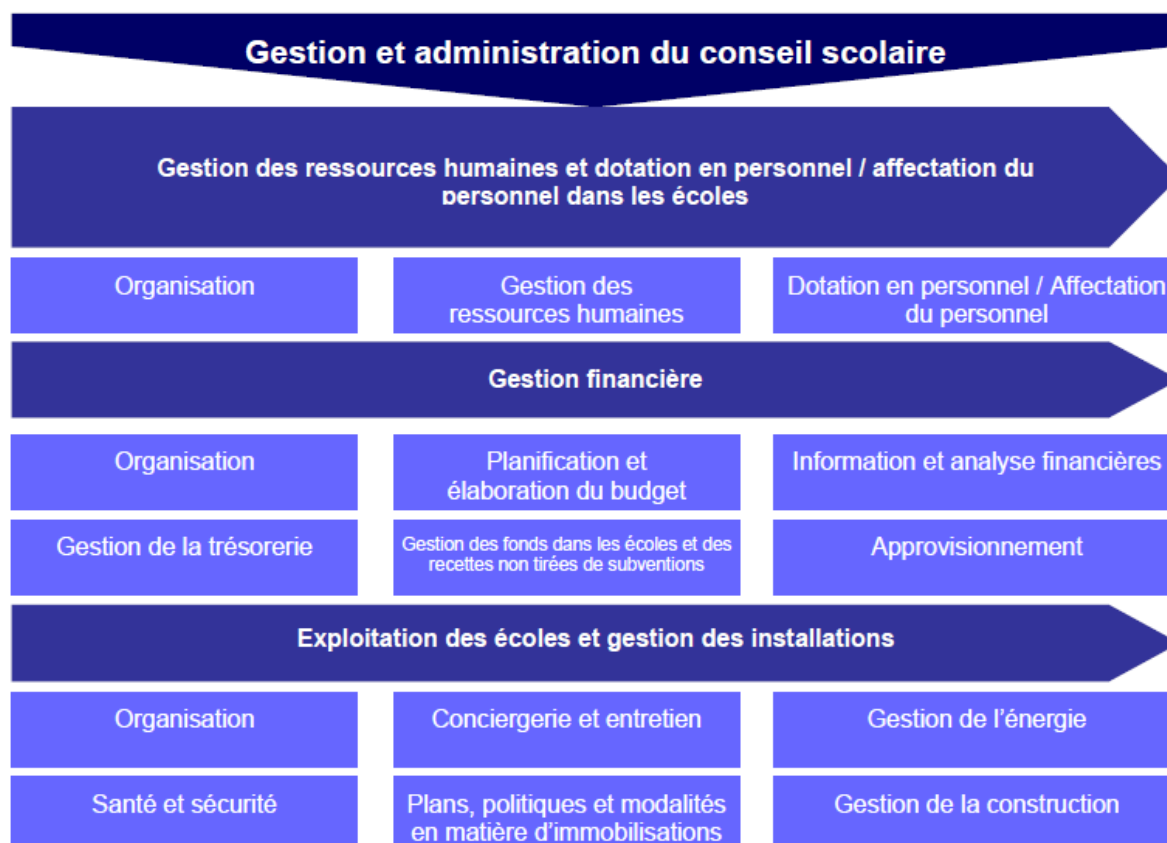
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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 service 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.

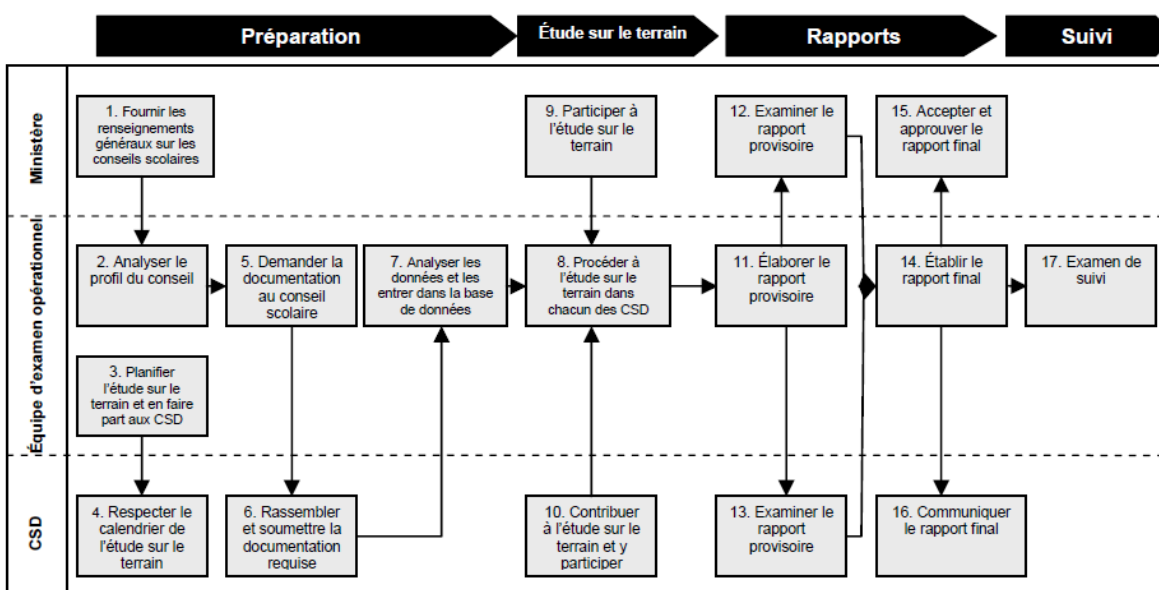
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



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.

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

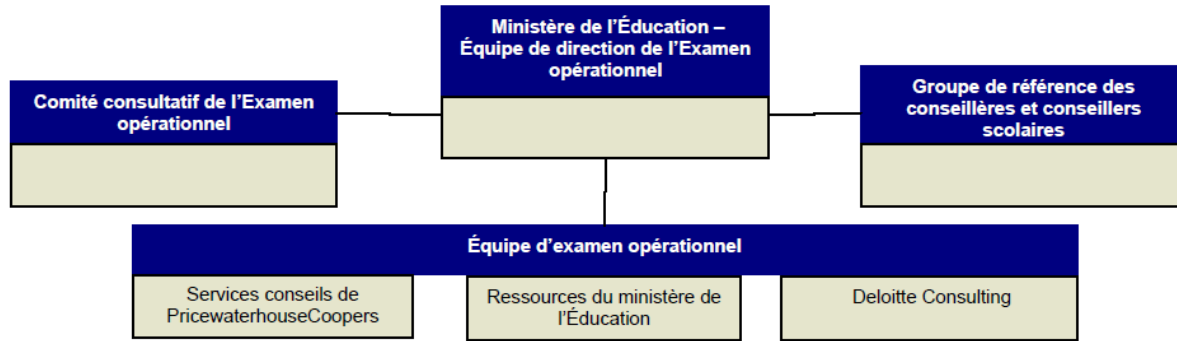
Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'Examen

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

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

No	Recommandations
1.	La direction devrait afficher l'organigramme du conseil scolaire sur le site Web.
2.	Le conseil scolaire devrait élaborer un calendrier officiel d'examen des politiques afin de s'assurer que toutes les politiques sont revues périodiquement.
3.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre.

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

No	Recommandations
4.	Le service des RH devrait fonder son processus de planification annuelle sur les principales priorités cernées dans le plan stratégique du conseil scolaire de façon à créer un plan opérationnel annuel du service. Ce plan devrait tenir compte des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.
5.	La direction devrait afficher l'organigramme détaillé des membres de l'administration du conseil scolaire sur le site Web. Cet organigramme devrait exposer de façon claire la structure et les liens hiérarchiques du service des RH.
6.	Le service des RH devrait poursuivre l'élaboration de procédures officielles d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
7.	La direction devrait poursuivre la mise en œuvre d'un programme d'encouragement à l'assiduité complet et élaborer un mécanisme qui permet d'évaluer l'efficacité des programmes et des méthodes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au conseil scolaire.
8.	Le conseil scolaire devrait compléter l'examen des plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés.
9.	La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux du SCFP.
10.	La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.

No	Recommandations
11.	La direction devrait également mener des entrevues de fin d'emploi, auprès de tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait élaborer des procédures ou politiques officielles pour les entrevues de fin d'emploi.
12.	La direction devrait consigner des politiques et des procédures qui régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.

Gestion financière

No	Recommandations
13.	Le service des finances devrait fonder son processus de planification annuelle sur les principales priorités cernées dans le plan stratégique du conseil scolaire de façon à créer un plan opérationnel annuel du service. Ce plan devrait tenir compte des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.
14.	La direction devrait afficher l'organigramme détaillé des membres de l'administration du conseil scolaire sur le site Web. Cet organigramme devrait exposer de façon claire la structure et les liens hiérarchiques du service des finances.
15.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
16.	La direction devrait revoir les recommandations du CRFP et présenter des rapports financiers intermédiaires qui respectent les lignes directrices du CRFP quant à la fréquence et au format des rapports. La direction devrait également transmettre les recommandations du CRFP aux conseillères et conseillers scolaires et leur demander de fournir des commentaires sur le format recommandé des rapports financiers intermédiaires.
17.	Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
18.	La direction devrait continuer d'améliorer les processus internes afin de s'assurer que tous les rapports financiers sont produits et remis conformément aux échéances.
19.	La direction devrait procéder à la création d'une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive du ministère visant à élaborer des modèles régionaux de vérification interne pour l'ensemble des conseils scolaires.
20.	Une fois que le conseil scolaire a mis en œuvre une fonction de vérification interne, il devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction prend des mesures à l'égard des recommandations présentées dans les rapports de vérification interne.

No	Recommandations
21.	La direction devrait envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes conformément à la nouvelle directive du ministère.
22.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures d'investissement officielles. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement conformément à la politique d'investissement.
23.	La direction devrait revoir les politiques et procédures d'achat du conseil scolaire afin d'indiquer de façon claire les niveaux de pouvoir d'achat tel que recommandé dans les <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> . Ces niveaux devraient correspondre aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les achats devraient faire l'objet d'une surveillance de façon à assurer leur conformité aux niveaux d'autorisation établis.
24.	La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.

Exploitation des écoles et gestion des installations

No	Recommandations
25.	La direction devrait afficher l'organigramme détaillé du conseil scolaire sur le site Web. Cet organigramme devrait exposer de façon claire la structure et les liens hiérarchiques du service des installations.
26.	Le conseil scolaire devrait envisager d'adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un ensemble de processus et d'outils normalisés pour surveiller, gérer et présenter les résultats.
27.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
28.	En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien ainsi que prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Ce plan devrait être approuvé par le Conseil.
29.	La direction devrait continuer à examiner les options pour instaurer un système automatisé d'ordres de travail. Un tel système permettrait à la direction de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources. Il permettrait également de recueillir des renseignements utiles pour la planification des travaux d'entretien préventif.
30.	En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la

No	Recommandations
	conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
31.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en matière d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement et dans la politique environnementale.
32.	La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
33.	Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.
34.	Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des fournisseurs de services.
35.	Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoigne de ses politiques et procédures actuelles en matière de santé et de sécurité du personnel et des élèves du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager d'assurer une coordination centrale de l'élaboration, de la mise en place et de la surveillance du plan.