

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Dufferin-Peel Catholic District School
Board**

Février 2010

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	1
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	4
Recommandations :.....	5
Gestion financière.....	6
Recommandations :.....	8
Exploitation des écoles et gestion des installations	9
Recommandations :.....	11
1. Contexte et aperçu.....	12
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	12
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	12
1.3 Rendement des élèves	13
1.4 Sommaire financier	14
1.5 Dufferin-Peel Catholic District School Board.....	16
2. Gestion et administration du conseil scolaire - Conclusions et recommandations	19
Établissement d'un modèle de gestion efficace	21
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire	23
Processus décisionnel	24
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	25
Relève et développement du talent	26
Participation des intervenants.....	27
Recommandations :.....	28
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles - Conclusions et recommandations	29
3.1 Organisation des ressources humaines.....	29
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	30
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	31

	Surveillance et communication des politiques	31
3.2	Gestion des ressources humaines.....	32
	Recrutement et embauche du personnel	35
	Relations de travail	36
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	37
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.....	38
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	39
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	40
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	41
	Recommandations :.....	41
3.3	Dotation en personnel/affectation	41
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	42
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	44
	Recommandation :.....	44
4.	Gestion financière - Conclusions et recommandations	45
4.1	Organisation des finances	45
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	46
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	48
	Surveillance et communication des politiques	48
4.2	Planification et élaboration du budget.....	49
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	50
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	53
4.3	Information et analyse financières	53
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	54
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	55
	Vérification	56
	Recommandations :.....	57
4.4	Gestion de la trésorerie.....	57
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	58
	Recommandation :.....	59
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	59

	Gestion des fonds dans les écoles	61
	Gestion des recettes non tirées de subventions	62
4.6	Approvisionnement	63
	Politiques et modalités	65
	Participation à des initiatives d'achats groupés	66
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	67
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles.....	67
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat/paiement	68
	Utilisation du transfert électronique de fonds	69
	Recommandations :	69
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations - Conclusions et recommandations	70
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	70
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	72
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	73
	Surveillance et communication des politiques	73
	Recommandation :	74
5.2	Conciergerie et entretien.....	74
	Modèle de dotation/d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	76
	Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel	78
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité 78	
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	79
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	80
	Recommandation :	80
5.3	Gestion de l'énergie	80
	Plan de gestion de l'énergie.....	81
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	82
	Recommandations :	82
5.4	Santé et sécurité	83
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	84
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	86

	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	87
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	88
5.6	Gestion de la construction	88
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	89
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	90
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	90
Annexes	92
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	92
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	92
	Portée de l'Examen opérationnel.....	92
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	93
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	96
	Limites de l'Examen.....	97
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	98

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Dufferin-Peel Catholic District School Board (le conseil scolaire) 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 7 décembre 2009, a duré quatre jours.

Introduction

Le ministère prévoit mener un examen opérationnel dans chacun des 72 conseils scolaires de district de la province, sur trois ans. L'initiative, qui appuie les objectifs du ministère, accroîtra la confiance à l'égard de l'éducation publique. Le but du ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les meilleures pratiques et en 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.

Sur le plan opérationnel, l'examen montre que le conseil scolaire a adopté de nombreuses pratiques exemplaires. Sur le plan scolaire, les résultats des élèves du conseil scolaire des niveaux élémentaire et secondaire se sont améliorés dans toutes les matières depuis 2002-2003.

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 utilise un modèle de gestion fondé sur la représentation des intérêts, tout en travaillant étroitement avec les conseillères et conseillers scolaires et

l'administration principale. Le conseil scolaire n'a pas clairement défini les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires par rapport à ceux des membres de l'administration principale. Le Conseil propose de revoir ces rôles et responsabilités à la lumière de la nouvelle loi sur la gouvernance des conseils scolaires et de les consigner officiellement dans les règlements et les politiques du conseil scolaire.

Au début du semestre, toutes les conseillères et tous les conseillers scolaires reçoivent une formation générale de même qu'une formation spécialisée supplémentaire à la demande du Conseil ou de l'administration principale. Le

Conseil a établi la politique et les règlements du code de conduite des conseillères et des conseillers scolaires. Le code d'éthique de l'administration principale, des cadres intermédiaires et du personnel administratif des écoles est lui aussi régi par une politique et des règlements.

Le Conseil a l'intention de revoir le processus actuel d'évaluation du rendement des directions de l'éducation pour qu'il s'harmonise mieux avec la nouvelle structure de gestion et les initiatives du ministère en matière de leadership.

En 2008, le Conseil a approuvé une approche de deux ans visant à établir les orientations stratégiques du conseil scolaire. Cette approche vise à faire en sorte que le financement, les ressources et les efforts du personnel correspondent aux objectifs stratégiques. Le plan biennal du système est revu et mis à jour chaque année. Le plan actuel, *System Goals* (objectifs du système), a été approuvé par le Conseil en mai 2008. Il comprend cinq objectifs mesurables relatifs aux cinq domaines suivants en matière de catholicité : développement communautaire, responsabilité comptable et transparence, excellence du rendement des élèves et répercussion des inscriptions dans les écoles.

Le Conseil a établi un règlement procédural qui énonce les règles à suivre lors des réunions du Conseil et du comité permanent. La présidence et la direction de l'éducation se rencontrent avant chaque réunion du Conseil pour préparer l'ordre du jour. Le conseil exécutif organise une séance préparatoire à la réunion du Conseil pour discuter des questions complexes comme la vérification des transports ou des installations.

Le Conseil a mis en place une méthode d'examen et d'élaboration de toutes les politiques, qui sont publiées en ligne sur le site du conseil scolaire. Aucun cycle d'examen des politiques n'a été établi. Chaque année, l'administration principale examine les politiques pour évaluer la nécessité d'en créer de nouvelles ou de revoir les politiques existantes. Les conseillères et les conseillers scolaires peuvent également signaler les domaines où une nouvelle politique est requise. L'agente ou l'agent des politiques sur l'accès à l'information du conseil scolaire aide les surintendantes et les

surintendants à s'acquitter de leurs responsabilités respectives quant aux différentes politiques du conseil scolaire, notamment en ce qui a trait à la surveillance de la conformité aux nouvelles lois et exigences réglementaires.

Le conseil exécutif, qui est appuyé par le conseil administratif et le conseil de l'éducation, assure le leadership administratif du conseil scolaire. Chaque direction associée se réunit également toutes les semaines avec ses surintendantes et surintendants respectifs.

Tous les deux ans, la direction de l'éducation met à jour le document sur les responsabilités de l'équipe de la haute direction, qui résume les rôles, les responsabilités et l'obligation en matière de reddition de comptes de chaque agente et agent de supervision, y compris de la direction de l'éducation. Le document actuel comprend des références à la Stratégie ontarienne en matière de leadership en éducation et un organigramme à jour de l'administration principale. Ce dernier est affiché sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil scolaire reconnaît la nécessité de prévoir à moyen terme les départs à la retraite des membres de l'administration. Comme première étape de la mise en œuvre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership, le service des affaires organisationnelles a préparé un document sur la planification de la relève et le développement du talent. Ce document fait état de la nécessité d'établir un plan officiel de relève et de développement du leadership, et résume les initiatives de développement du leadership existantes et proposées. Puisque la direction a commencé à former un bassin d'agentes et d'agents de supervision, elle planifie une formation officielle et non officielle pour préparer les candidates et candidats potentiels à occuper des fonctions de supervision.

Le conseil scolaire fait participer les intervenants du système de façon proactive en ayant recours à divers moyens. Dans le sondage sur l'examen stratégique du système réalisé en 2008, les intervenants étaient invités à formuler des commentaires et à indiquer leur niveau de satisfaction générale en ce qui a trait à différentes questions liées aux communications et aux opérations. La direction de l'éducation et les agentes et agents de supervision participent à plusieurs comités régionaux et provinciaux.

Recommandations :

- Le Conseil devrait mettre au point et documenter son modèle de gestion en définissant clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation.
- Le conseil scolaire devrait mettre au point un plan stratégique pluriannuel et poursuivre l'élaboration d'un plan opérationnel annuel englobant les services scolaires et non scolaires. Ce plan devrait comporter des objectifs précis,

mesurables, réalisables, pertinents et opportuns. Le plan opérationnel annuel de l'ensemble du conseil devrait être conforme aux orientations stratégiques et servir de cadre à la planification annuelle du service.

- 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 continuer à 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 et des relations avec le personnel a mis en œuvre certaines des principales pratiques, notamment :

- Le conseil scolaire s'est doté de politiques et de procédures officielles qui régissent l'emploi du personnel. La direction a défini des procédures d'embauche pour toutes les catégories de personnel.
- Le conseil scolaire a mis sur pied des comités de négociation pour les huit unités de négociation, ainsi que des comités sur l'affectation du personnel, des comités consultatifs patronaux-syndicaux et un comité de présidence. Ce dernier, présidé par la direction de l'éducation, est ouvert à tous les syndicats et toutes les associations de gestion.
- Le conseil scolaire a établi des politiques et des procédures d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés.
- Le service des RH appuie activement le perfectionnement professionnel du personnel du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire examine les demandes de remboursement des frais médicaux et dentaires au moins tous les cinq ans. Le dernier examen a mené à la renégociation des frais de gestion des demandes de remboursement.
- Le processus d'affectation du personnel commence par les prévisions touchant l'effectif et d'autres éléments comme les besoins des élèves, les exigences sur l'effectif des classes et le temps de préparation. Les prévisions d'effectif sont établies à partir de diverses sources de données, notamment les projections de chacune des écoles, l'analyse des tendances historiques, l'analyse des tendances démographiques et les données propres au conseil scolaire.

- Au cours de l'année scolaire, la direction évalue l'effectif réel et procède aux ajustements appropriés de l'affectation du personnel. Le service des RH prépare régulièrement des rapports sur les changements apportés à la dotation en personnel de l'administration principale et du Conseil.
- Les mesures de contrôle centralisées du processus d'embauche établies par le service des RH permettent d'assurer que l'embauche est conforme à l'affectation du personnel.

Actuellement, le conseil scolaire effectue le suivi des présences du personnel à l'aide d'un système informatisé, et recense les employés cumulant plus de neuf absences en un an. Le conseil scolaire a mis en place des procédures officielles d'intervention précoce pour les employés absents pendant cinq jours consécutifs, ainsi que des plans d'aménagement en milieu de travail et de retour au travail afin de permettre aux employés de réintégrer leurs fonctions le plus rapidement possible. Le service des RH voit actuellement à l'élaboration d'un processus de gestion de l'assiduité pour les employés. Le programme a été approuvé par le conseil exécutif et devrait être mis en œuvre en 2010.

Le conseil scolaire procède actuellement à l'examen des plans d'équité salariale. Le service des relations avec le personnel a négocié une lettre d'entente avec les syndicats de plusieurs groupes d'employés dans le but d'embaucher une consultante ou un consultant pour concevoir un outil d'équité salariale.

La direction a réalisé son dernier sondage confidentiel sur la satisfaction du personnel il y a sept ans. Des entrevues de fin d'emploi ont lieu uniquement avec les cadres intermédiaires non syndiqués et le personnel spécialisé pour les services aux élèves.

L'affectation annuelle du personnel est en grande partie établie selon les paramètres établis dans les conventions collectives et selon les exigences du ministère sur l'effectif des classes au primaire. Le conseil scolaire ne s'est pas doté de politiques et procédures officielles pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. L'affectation du personnel est supervisée par les comités sur l'affectation du personnel des niveaux élémentaire et secondaire formés de représentantes et de représentants des syndicats et des associations et de certains membres du conseil scolaire.

Recommandations :

- La direction devrait mettre la touche finale à son programme de gestion de l'assiduité et élaborer un mécanisme qui permettrait d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité des programmes et des méthodes de gestion de l'assiduité à l'administration principale et au Conseil.

- La direction devrait poursuivre la mise à jour du programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- La direction devrait continuer à effectuer régulièrement des sondages confidentiels auprès du personnel dans le but d'améliorer la communication et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH. La direction devrait aussi penser à effectuer des entrevues de fin d'emploi avec tous les groupes d'employés pour avoir une rétroaction sur les politiques et les méthodes des RH et sur les améliorations à apporter à ses programmes.
- La direction devrait consigner le processus d'affectation du personnel dans des politiques et des modalités officielles.

Gestion financière

Le service des finances a mis en œuvre plusieurs pratiques exemplaires, notamment :

- Le service des finances veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives en matière de finances, en offrant une formation officielle ou non officielle.
- Le Conseil a établi une politique officielle sur le processus d'élaboration du budget. Les politiques établissent une structure administrative qui facilite la préparation et l'approbation des budgets liés aux opérations annuelles et aux immobilisations du conseil scolaire. Chaque année, la direction établit le mandat du comité d'examen du budget et un calendrier budgétaire à des fins d'approbation par le Conseil.
- Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, la direction détermine les difficultés et les risques budgétaires, et organise un atelier pour discuter des options budgétaires avec les conseillères et les conseillers scolaires.
- 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 service des finances a établi des processus officiels de gestion de l'encaisse et des modèles d'établissement de rapports sur le flux de trésorerie de l'exploitation annuelle et des immobilisations.
- Les activités de gestion de l'encaisse du conseil sont regroupées dans un seul établissement financier.

- La direction a établi de nombreuses mesures de contrôle des activités de gestion de l'encaisse et des investissements comme un accès contrôlé et limité au système d'information financière et une autorisation écrite pour les virements.
- Le Conseil s'est doté d'une politique sur les fonds des conseils scolaires. Le service des finances a élaboré un certain nombre de procédures, de formules et de modèles normalisés en matière de gestion comptable des fonds du conseil scolaire.
- Le service des finances analyse des renseignements sur différentes sources de recettes non tirées de subventions dans le cadre du processus d'élaboration du budget. Les prévisions de recettes non tirées de subventions sont établies selon les données sur les tendances et les données historiques.
- La direction a défini des procédures pour comptabiliser les diverses subventions APE reçues et en assurer le suivi. La direction rencontre le comité d'examen des subventions pour surveiller et faire le suivi des subventions et des diverses recettes du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire a mis en place une politique et des procédures sur les achats et a revu ses politiques et ses procédures en matière d'achats conformément aux principales exigences des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.
- Le conseil scolaire encourage les achats coopératifs avec les autres conseils scolaires ou d'autres organismes du secteur public. Le conseil scolaire participe à des initiatives d'achats groupés et à des consortiums d'achat.
- L'utilisation des cartes de crédit pour petits achats est régie par des politiques, des procédures et des lignes directrices officielles qui peuvent être consultées par le personnel sur le site intranet du conseil scolaire.

La direction prépare plusieurs types de rapports financiers intermédiaires comme des rapports mensuels à l'intention des surintendantes et des surintendants. Le personnel administratif des écoles, les services et les surintendances peuvent produire des rapports sur les dépenses budgétaires réelles à l'aide du système d'information financière. À l'heure actuelle, la direction présente des rapports financiers aux conseillères et conseillers scolaires au moyen du processus d'élaboration budgétaire annuel et d'états financiers. Le service des finances travaille à l'élaboration d'un modèle de rapport financier intermédiaire pour le Conseil selon les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).

Le Conseil a mis sur pied un comité de vérification composé d'au moins trois conseillères et conseillers scolaires. Actuellement, ce comité ne compte aucun membre

externe. La direction et le Conseil ont modifié le mandat du comité de vérification pour qu'il puisse ajouter deux membres externes.

Le conseil scolaire compte un vérificateur interne qui relève de la surintendante des finances et trésorière et du directeur de l'éducation. Le vérificateur interne participe à toutes les réunions du comité de vérification et prépare les rapports et les présentations, mais il ne relève pas directement du comité de vérification.

Le service des finances prépare un rapport annuel interne sur les investissements qui fait état de la somme, de l'échéance, des taux d'intérêt, des intérêts créditeurs et du solde de chaque investissement. Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'une politique officielle sur les investissements. La direction présente des rapports de vive voix au Conseil en ce qui concerne les investissements durant la présentation des états financiers vérifiés.

Le conseil scolaire commande en ligne ses fournitures de bureau. La direction a constaté que la majorité des fournisseurs du conseil avaient un cybermarché, mais qu'ils n'avaient pas la capacité technique de télécharger les factures directement dans le système du conseil scolaire.

Le conseil scolaire est en négociations avec la banque pour mettre en place un système de transfert électronique de fonds pour les paiements.

Recommandations :

- La direction devrait finir de mettre au point la forme des rapports financiers intermédiaires selon un certain nombre de recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).
- Le conseil scolaire devrait établir des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et instaurer pour ceux-ci des processus officiels de signature par la haute direction.
- Conformément à la stratégie du ministère en ce qui concerne la vérification interne et le comité de vérification, le Conseil devrait ajouter deux conseillères ou conseillers externes à son comité de vérification.
- La direction devrait établir une politique sur les investissements et présenter un rapport annuel au Conseil à l'aide du rapport annuel interne sur les investissements.
- La direction devrait continuer à penser aux options de mise en œuvre de l'interface électronique des fournisseurs pour les commandes, le traitement et les paiements.

- La direction devrait conclure une entente sur l'utilisation des transferts électroniques de fonds pour les paiements.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service de la planification et des opérations a mis en œuvre plusieurs pratiques exemplaires, notamment :

- Le service des installations a rédigé un manuel de conciergerie qui résume les normes et les procédures de nettoyage. La direction inspecte régulièrement les installations du conseil scolaire pour s'assurer que les normes de propreté et d'entretien établies sont respectées.
- L'approche en matière d'affectation du personnel de conciergerie tient compte des besoins propres à chaque école, qui ne peuvent être entièrement satisfaits par une formule d'affectation standard.
- Le service des installations offre une formation annuelle et dispose d'un plan de perfectionnement professionnel pour le personnel de conciergerie.
- Le service dresse l'inventaire de tout l'équipement assigné à chaque installation, y compris la date d'achat, les coûts et le fournisseur, et un processus de suivi de l'utilisation de l'équipement a été mis en place.
- Le service des installations travaille en étroite collaboration avec le service des achats pour mettre au point des processus standard d'approvisionnement en fournitures de conciergerie. Le service des installations a mis en place des lignes directrices officielles et des processus d'approvisionnement en fournitures de conciergerie.
- Le conseil scolaire utilise une application logicielle pour son système automatisé d'ordres de travail. La direction étudie actuellement plusieurs options de mise en œuvre d'un système d'ordre de travail entièrement automatisé.
- Pour améliorer ses pratiques de gestion de l'énergie, le conseil scolaire a récemment mis en place un logiciel de gestion des factures de services publics. Ce logiciel archive les factures mensuelles des services publics, les vérifie automatiquement pour repérer les problèmes de facturation, de comptage ou de consommation, et peut produire différents rapports de gestion et d'analyse.
- La direction et le Conseil ont une vision commune de la santé et de la sécurité du personnel et des élèves. Les politiques en matière de santé et de sécurité du Conseil résument sa volonté de fournir des directives et du soutien pour veiller au respect des exigences législatives, et d'offrir un environnement sûr et sain.

- Le conseil scolaire possède un plan d’installations à long terme sur 15 ans, qui est habituellement mis à jour tous les deux ou trois ans. Le plan est réévalué tous les ans afin de déterminer si les projets d’immobilisations pour l’année en cours doivent être revus.
- Le conseil scolaire a établi des politiques et des procédures pour le Comité d’examen des installations (CEI). La direction examine actuellement les procédures du CEI pour les rendre conformes aux nouvelles lignes directrices du ministère et pour se préparer au prochain cycle d’examen des installations.
- Le conseil scolaire a mis en œuvre des projets d’utilisation commune avec les villes de Mississauga, de Caledon et d’Orangeville.
- Le service de conception a établi des lignes directrices et des normes pour assurer l’uniformité de la conception. Il a également rédigé un manuel à l’intention des architectes, qui contient tous les formulaires de contrôle des projets, les directives et les normes graphiques.
- Le conseil scolaire procède à une préqualification des entrepreneurs généraux et des sous-traitants en mécanique et en électricité.

L’organigramme du conseil scolaire présente la structure du service de la planification et des opérations et ses liens hiérarchiques. La direction a fait remarquer que les récents changements dans l’effectif du service allaient entraîner des modifications aux rôles et responsabilités de certains gestionnaires pour améliorer la prestation des services.

Depuis plusieurs années, le conseil scolaire utilise de plus en plus de fournitures de conciergerie écologiques. Le conseil scolaire achète les produits nettoyants EnviroLogo et envisage d’utiliser plusieurs autres produits certifiés écologiques. Une surintendance de l’éducation a récemment été nommée responsable du portefeuille de gestion environnementale, qui comprend le programme EcoSchools de l’Ontario et toutes les initiatives en matière d’écologie.

La direction établit des plans pour les activités d’entretien du conseil scolaire. Tous les deux ans, la direction fait l’inventaire des projets à mettre en œuvre dans le budget de réfection des installations, soit les demandes des directions d’école, les projets d’accessibilité, l’entretien différé et les projets extérieurs. La direction utilise la base de données RECAPP pour dresser la liste des projets qui seront admissibles au financement « Lieux propices à l’apprentissage ».

Le conseil scolaire n’a pas établi de plan officiel de gestion de l’énergie. Il a obtenu du financement de la part du ministère pour l’efficacité énergétique et a commencé à

vérifier les installations en se fondant sur l'analyse des données du système de gestion des factures des services publics.

Recommandations :

- La direction devrait mettre au point les rôles et responsabilités des gestionnaires du service de la planification et des opérations.
- Le service de la planification et des opérations devrait consolider ses activités de planification et établir un plan d'entretien et de réfection pluriannuel comprenant le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et à leurs intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
- En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire doit 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 formel 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 termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'achat et/ou dans la politique environnementale.
- La direction devrait veiller à ce que les bonnes initiatives de conservation soient communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.
- Le conseil scolaire doit élaborer une politique environnementale qui créera un cadre pour ses activités dans le domaine de la gestion et de l'éducation environnementale et qui accroîtra les occasions de communication.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Dufferin-Peel Catholic District School Board offre des services d'éducation à 82 046 élèves dans 122 écoles élémentaires et 32 secondaires.

De 2002-2003 à 2009-2010, l'effectif du conseil scolaire a diminué de 732 élèves, soit environ 0,9 %. Cette tendance de réduction de l'effectif, qui s'observe partout dans la province, devrait avoir des répercussions sur le conseil scolaire au cours des prochaines années.

Voici l'organigramme de l'administration principale du conseil scolaire :

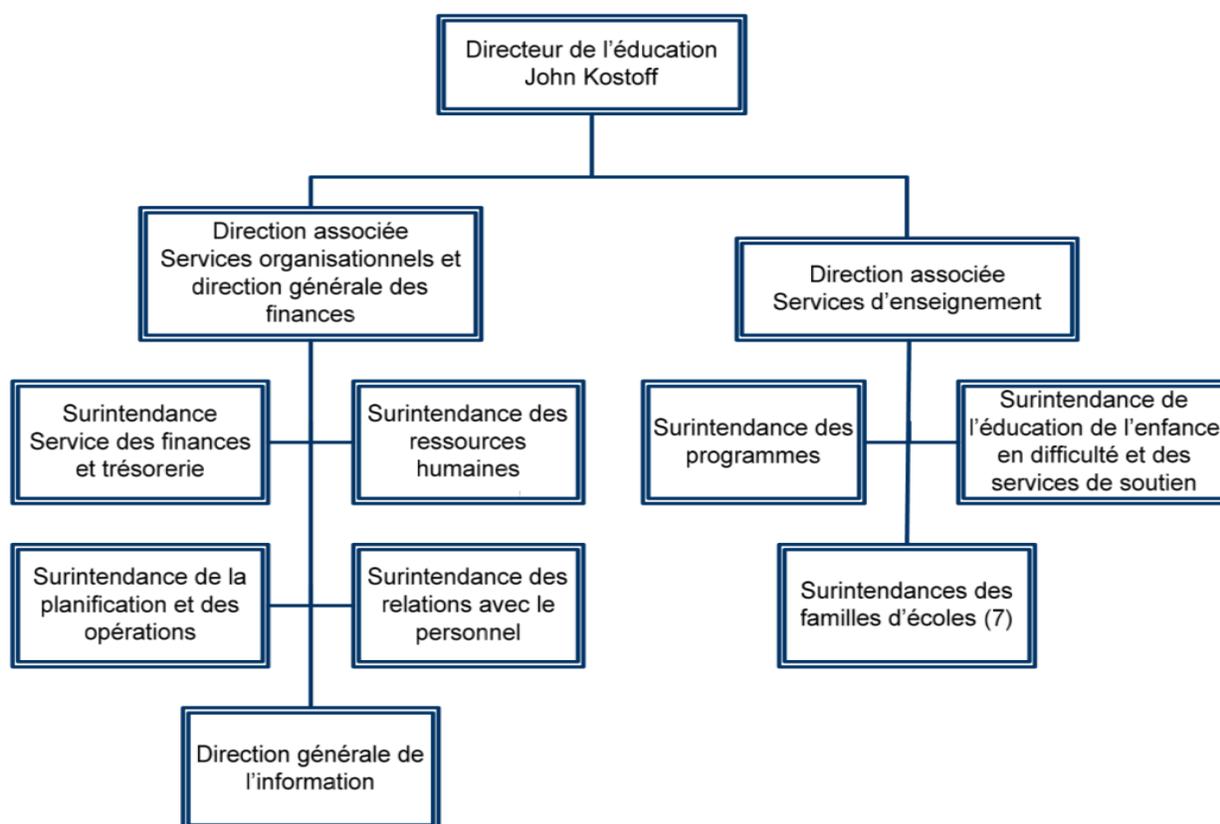


Figure 1

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

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

« La mission du Dufferin-Peel Catholic District School Board, en partenariat avec la famille et l'Église, consiste à offrir, de manière responsable, une éducation catholique qui permet de développer les capacités spirituelles, intellectuelles, esthétiques,

affectives, sociales et physiques de chaque élève pour qu'il puisse vivre pleinement le moment présent et relever les défis que lui réserve l'avenir, tout en enrichissant la collectivité ».

En 2008, le Conseil a établi des objectifs du système pour deux ans, notamment :

- Catholicité : consolider la foi de tous les membres de la collectivité (personnel, élèves, conseillères et conseillers scolaires, parents) en renforçant les liens entre les familles, l'école et la paroisse.
- Développement communautaire : renforcer les liens communautaires dans le but de maintenir la confiance en la volonté du conseil scolaire d'améliorer le soutien à l'apprentissage des élèves.
- Responsabilité comptable et transparence : continuer à se conformer aux politiques du Conseil et aux pratiques exemplaires dans le domaine des responsabilités financières, de la reddition de comptes et de la transparence.
- Excellence du rendement scolaire : dans le contexte des résultats des diplômées et diplômés catholiques, continuer à mettre en place des conditions favorables à l'amélioration du rendement des élèves et à la réduction de l'écart entre les résultats des élèves pour que ceux-ci puissent grandir dans leur apprentissage de Dieu, puis transformer le monde qui les entoure.
- Répercussion de l'effectif des élèves : mettre au point des stratégies proactives pour contrer les répercussions de la réduction des effectifs sur le personnel, les élèves et notre collectivité catholique en mobilisant tous les services du Conseil, soit les ressources humaines, les relations avec le personnel, la planification budgétaire, etc., pour être en mesure d'établir des budgets viables et équilibrés au cours des années à venir.

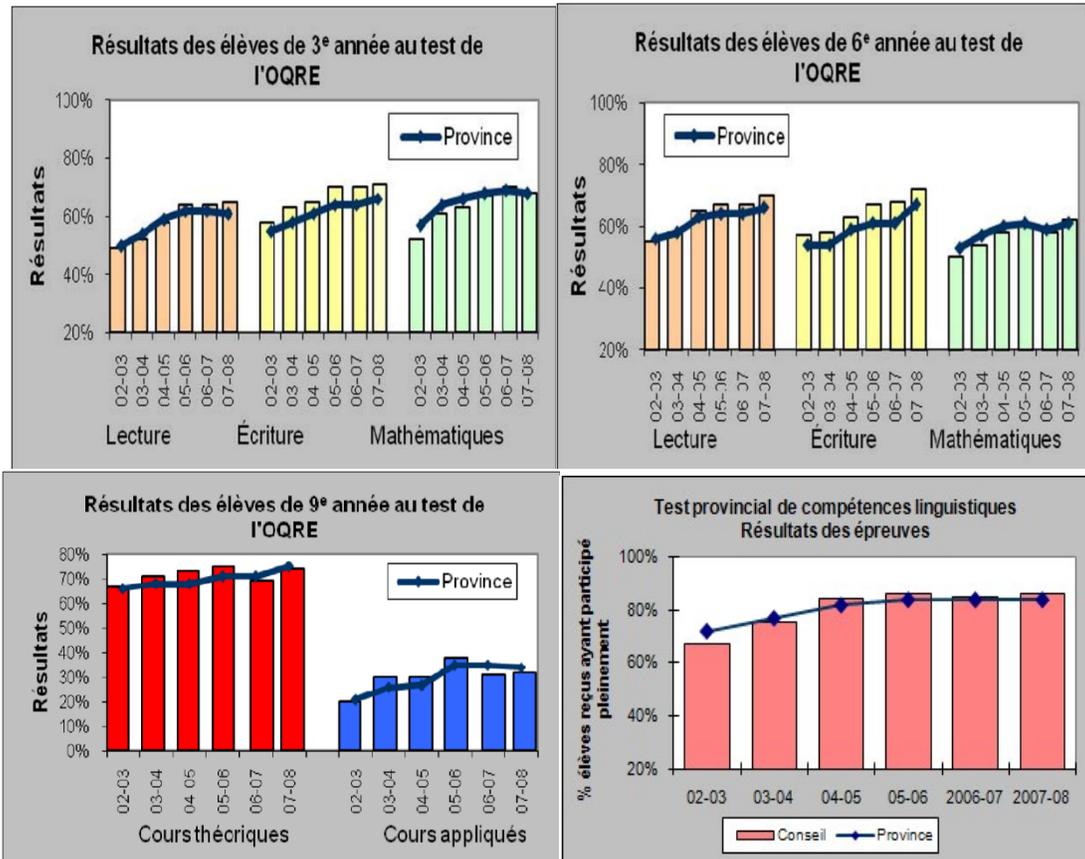
1.3 Rendement des élèves

Les résultats des élèves de 3^e année en écriture et en mathématiques se sont améliorés de façon constante ces dernières années et se situent dans la moyenne provinciale ou sont supérieurs à celle-ci. Les résultats des élèves de 3^e année en lecture ont chuté en 2008-2009, mais se situent toujours dans la moyenne.

Les résultats des élèves de 6^e année aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) en lecture, en écriture et en mathématiques se sont améliorés en 2008-2009 et se situent dans la moyenne provinciale ou sont supérieurs à celle-ci.

Les résultats des élèves de 9^e année se sont améliorés en 2008-2009 et se situent dans la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 9^e année des cours appliqués se sont améliorés en 2008-2009 et rejoindront bientôt la moyenne provinciale.

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



1.4 Sommaire financier

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

Résumé de l'information financière (Revenus)

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2005-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	515 894 691 \$	546 012 273 \$	572 841 107 \$
Impôt local	240 122 659 \$	246 157 330 \$	243 851 014 \$
Revenus du conseil scolaire	7 414 333 \$	8 600 925 \$	5 422 129 \$

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2005-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	7 330 301 \$	10 046 784 \$	9 535 298 \$
Total des revenus	770 761 984 \$	810 817 311 \$	831 649 548 \$

Résumé de l'information financière (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2005-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Dépenses de fonctionnement	694 513 590 \$	732 560 866 \$	761 700 278 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	64 012 984 \$	72 073 852 \$	75 289 638 \$
Virement à/de la réserve	10 768 489 \$	6 182 593 \$	-5 038 990 \$
Total des dépenses	769 295 063 \$	810 817 311 \$	831 950 926 \$
Excédent (déficit)	1 466 921 \$	0 \$	-301 378 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2005-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Gratifications de retraite	2 270 267 \$	2 295 172 \$	2 295 172 \$
Réserve pour les fonds de caisse	1 980 741 \$	3 414 179 \$	948 759 \$
CSPAAT	3 834 175 \$	3 876 235 \$	3 876 235 \$
Réserve pour les infrastructures technologiques	2037218 \$	3 059 566 \$	3 059 566 \$
Réserve pour les éventualités	5239819 \$	6 838 875 \$	6 838 875 \$
Réserve pour les avantages sociaux/soutien des présences	0 \$	3 400 000 \$	3 400 000 \$
Réserve pour la sécurité des bâtiments	0 \$	2 000 000 \$	2 000 000 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	127 390 084 \$	126 756 042 \$	124 726 405 \$
Total des fonds de réserve	142 752 304 \$	151 640 069 \$	147 145 012
Réussite des élèves/renforcement des capacités/soutien pour l'apprentissage	2 639 316 \$	1874462 \$	805872 \$
Perfectionnement professionnel/Transports	890 744 \$	8 00 000 \$	8 00 000 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2005-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Équipe de redressement/Investissement de la bibliothèque	26 676 \$	624 354 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	806 561 \$	822 724 \$	826 229 \$
Produits de réserve de disposition - autre	0 \$	193 164 \$	193 164 \$
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	4 495 957 \$	174 341 \$	174 341 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	527 993 \$	527 993 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	1 069 250 \$	0 \$
Total des revenus reportés	8 859 254 \$	6 086 288 \$	3 327 599 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	151 611 558 \$	157 726 357 \$	150 472 611 \$

1.5 Dufferin-Peel Catholic District School Board

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire.

Résumé des statistiques du conseil scolaire

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres réels 2002-03	Prévisions révisées 2009-2010.
EQM de l'école de jour – élémentaire	53 530	48 322
EQM de l'école de jour – secondaire	27 703	33 724
Effectif total de l'école de jour	81 232	82 046

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-10
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	24%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	65%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,06	24,92
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	32%	100%

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-10
Pourc. de classes à années multiples	13%	27%

Personnel

Personnel	2003-04	2009-10
Enseignantes et enseignants	4,613	5 216
Aides-enseignantes et aides-enseignants	394	515
Autres personnes-ressources pour les élèves	517	457
Personnel administratif de l'école	250	259
Personnel de bureau de l'école	290	321
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	580	724
Autre personnel hors classe	205	203
Total du personnel	6 849	7 695
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	84,3	93,8
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	85,7%	90,7%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-10
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	50 532 633 \$	80 069 625 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	56 491 314 \$	78 599 168 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-5 958 681 \$	1 470 457 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-10
Nombre d'écoles	129	154
Effectif total de l'école de jour	81 232	82 046

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

Utilisation des écoles	2003-04	2009-10
Capacité totale (places)	67 306	84 187
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	120,7%	97,5%
Superficie du conseil scolaire (km2)	2 736	2 736
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	11	11

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

Le modèle de gestion et le cadre administratif et organisationnel 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.	Non

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

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les 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.	Non
L'administration principale communique périodiquement ou tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.	Oui

Processus décisionnel

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Relève et développement du talent

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire utilise un modèle de gestion fondé sur la représentation des intérêts. En effet, les conseillères et conseillers scolaires défendent les intérêts des membres qu'ils représentent en travaillant en étroite collaboration avec le directeur de l'éducation et l'administration principale. Le conseil scolaire n'a pas clairement défini les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires par rapport à ceux des membres de l'administration principale. Le Conseil propose de revoir ces rôles et responsabilités à la lumière de la nouvelle loi sur la gouvernance des conseils scolaires et de les consigner officiellement dans les règlements et les politiques du Conseil.

Le Conseil et l'administration principale s'entendent sur le fait qu'il incombe aux conseillères et conseillers scolaires d'établir les directives, les priorités et les politiques du conseil scolaire. Le directeur de l'éducation a la responsabilité de mettre en œuvre les priorités et les politiques du Conseil, et de gérer les opérations quotidiennes du conseil scolaire.

La présidente du Conseil et le directeur de l'éducation se rencontrent toutes les semaines. Le directeur de l'éducation rencontre aussi régulièrement chaque conseillère et conseiller scolaire pour discuter des enjeux locaux qui ont une incidence sur leur famille d'écoles.

Le Conseil et l'administration principale maintiennent une communication ouverte. Une relation positive lie l'administration principale, la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires. L'administration principale informe les conseillères et conseillers scolaires des problèmes liés à la gestion du conseil scolaire ou aux relations publiques, principalement par l'intermédiaire du bureau de la direction de l'éducation ou de la direction associée de la surintendance, et du bulletin hebdomadaire *Issues and Events*.

Quatre des onze conseillères et conseillers scolaires ont été élus lors des dernières élections. Tous les membres du Conseil ont reçu une formation au début de leur mandat actuel de quatre ans. Les conseillères et conseillers scolaires peuvent suivre une autre formation s'ils en font la demande. Ils participent à deux retraites annuelles (auxquelles participe également la direction de l'éducation) pour discuter du fonctionnement et des enjeux du Conseil. Le Conseil a établi la politique et les règlements sur leur code de conduite. Il a également établi la politique et les règlements du code d'éthique de la haute direction, de la direction intermédiaire et du personnel administratif des écoles.

Le Conseil s'est doté d'un processus officiel d'évaluation du rendement de la direction de l'éducation dans le cadre duquel chaque conseillère et conseiller scolaire doit remplir un questionnaire. La présidente fait la synthèse de toutes les réponses, qui font ensuite l'objet d'une discussion entre les conseillères et conseillers scolaires. Ces derniers rencontrent le directeur de l'éducation pour lui faire part des commentaires recueillis lors du sondage. Pour ce qui est de l'évaluation du rendement semestrielle, les conseillères et conseillers scolaires discutent de façon informelle avec le directeur de l'éducation. Le Conseil a l'intention de revoir le processus d'évaluation du rendement actuel de la direction de l'éducation à la lumière des résultats de l'examen de la structure de gestion du Conseil et conformément aux initiatives du ministère en matière de leadership.

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

En 2008, les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé une approche biennale pour l'établissement des orientations stratégiques du conseil scolaire. Elle vise à harmoniser le financement, les ressources et l'énergie du personnel du conseil scolaire avec les objectifs stratégiques sélectionnés. Le plan biennal du système est examiné et mis à jour chaque année. Les plans de deux ans, qui sont élaborés par chaque école, chaque famille d'écoles et chaque service du conseil scolaire, sont conformes aux objectifs du système.

Le plan actuel, *System Goals*, approuvé par le Conseil en mai 2008, comprend cinq objectifs mesurables en ce qui concerne les domaines suivants :

- Catholicité : consolider la foi de tous les membres de la collectivité (personnel, élèves, conseillères et conseillers scolaires, parents) en renforçant les liens entre les familles, l'école et la paroisse.
- Développement communautaire : renforcer les liens communautaires dans le but de maintenir la confiance en la volonté du conseil scolaire d'améliorer le soutien à l'apprentissage des élèves.
- Responsabilité comptable et transparence : continuer à se conformer aux politiques du Conseil et aux pratiques exemplaires dans le domaine des responsabilités financières, de la reddition de comptes et de la transparence.
- Excellence du rendement scolaire : dans le contexte des résultats des diplômées et diplômés catholiques, continuer à mettre en place des conditions favorables à l'amélioration du rendement des élèves et à la réduction de l'écart entre les résultats des élèves pour que ceux-ci puissent grandir dans leur apprentissage de Dieu, puis transformer le monde qui les entoure;
- Répercussion de l'effectif des élèves : mettre au point des stratégies proactives pour contrer les répercussions de la réduction des effectifs sur le personnel, les élèves et notre collectivité catholique en mobilisant tous les services du Conseil, soit les ressources humaines, les relations avec le personnel, la planification budgétaire, etc., pour être en mesure d'établir des budgets viables et équilibrés au cours des années à venir.

Le rapport annuel de la direction de l'éducation contient des renseignements sur la progression du conseil scolaire par rapport aux objectifs fixés dans le plan du système, et met aussi l'accent sur le rendement des élèves.

Dans le but d'élargir la planification à long terme, le conseil scolaire a consulté les intervenants en 2008-2009 pour définir les principales forces, les difficultés et les domaines à privilégier pendant les trois à cinq prochaines années. Un sondage, intitulé *Shaping our Future*, a permis de recueillir les commentaires de plus de 1 000 intervenants, y compris des membres du conseil d'école, des parents, des pasteurs de la région, des élèves sur le point d'obtenir leur diplôme ou qui l'ont obtenu récemment. Les résultats du sondage ont été présentés aux conseils d'école. Les conseillères et conseillers scolaires ont l'intention d'utiliser ces résultats pour établir les priorités budgétaires et pour contribuer à l'élaboration du nouveau plan stratégique pluriannuel de 2010. Le Conseil devrait continuer à mettre au point son plan stratégique pluriannuel, qui devrait servir de cadre à la planification annuelle des activités.

Outre le plan biennal du système, le conseil scolaire élabore un plan annuel d'amélioration du conseil scolaire, le Plan d'apprentissage du Conseil pour l'amélioration du rendement des élèves, la communauté catholique, la culture et la bienveillance. Ce plan est conforme à l'orientation du ministère de l'Éducation.

Les surintendantes et surintendants des affaires doivent veiller à ce que les priorités de leur service soutiennent le rendement des élèves. Chaque direction d'école établit ses propres objectifs et plans d'amélioration pour son école. La direction de l'éducation suit de près les objectifs et les priorités en matière de rendement des élèves et fait état des progrès réalisés dans son rapport annuel.

Processus décisionnel

Tout ce qui concerne les activités et les fonctions du conseil scolaire est présenté aux conseillères et conseillers scolaires dans le but de les en informer ou d'obtenir leur approbation. Le Conseil est secondé par cinq comités permanents, soit un comité de vérification, un comité de négociation des contrats, un conseil central des parents catholiques, un comité consultatif pour l'enfance en difficulté et un comité d'examen des règlements et des politiques. Plusieurs sous-comités participent au travail des comités permanents et du Conseil. Le Conseil peut également former des comités ponctuels.

Les conseillères et conseillers scolaires ont établi des règlements procéduraux qui énoncent les protocoles des réunions du Conseil et des comités permanents. Les règlements portent sur la structure et les tâches des comités permanents, les réunions du Conseil, les élections et la nomination des agentes et des agents, les communications, les délégations et les présentations, les procédures des comités et les procédures générales, y compris l'établissement de l'ordre du jour. Le comité d'examen des règlements et des politiques examine les règlements chaque année.

La présidence et la direction de l'éducation se rencontrent avant chaque réunion du Conseil pour établir l'ordre du jour. Le conseil exécutif organise une séance

préparatoire à la réunion du Conseil pour discuter des questions complexes comme la vérification des transports ou des installations. Les réunions du Conseil suivent un ordre établi, en commençant par les délégations, suivies des points à discuter et des rapports des conseillères et conseillers scolaires, de l'administration principale et des comités permanents, et finalement des points à discuter à huis clos.

Deux comités administratifs (c.-à-d. administration et finances ou foi et programmes) participent au processus de prise de décisions. Un de ces deux comités discute des points opérationnels avant de les présenter au Conseil.

Le Conseil s'est doté d'une politique sur l'élaboration et l'examen des politiques du conseil scolaire. Cette politique décrit le processus à suivre pour cerner les problèmes stratégiques, réaliser les examens des politiques, ainsi qu'élaborer et mettre en œuvre les politiques. Toutes les politiques sont disponibles sur le site Web du conseil scolaire. Cette politique ne s'applique pas à un cycle d'examen précis (p. ex., tous les cinq ans) pour s'assurer que toutes les politiques sont à jour et pertinentes.

Chaque année, l'administration principale vérifie s'il est nécessaire d'élaborer de nouvelles politiques ou de revoir les politiques existantes. Les conseillères et conseillers scolaires peuvent également établir quel domaine nécessite une nouvelle politique. Les projets de nouvelles politiques sont d'abord examinés par les sous-comités, puis par les comités permanents. Les politiques publiées sur le site Web du conseil scolaire sont accompagnées de leur date d'élaboration ou de mise à jour. La direction devrait penser à établir un calendrier d'examen officiel pour les politiques du conseil scolaire et s'assurer que toutes les politiques sont mises à jour périodiquement.

L'agente ou l'agent des politiques sur l'accès à l'information du Conseil (service des relations avec le personnel) aide les surintendantes et les surintendants à s'acquitter de leurs responsabilités respectives quant aux différentes politiques du conseil scolaire, notamment en ce qui a trait à la surveillance de la conformité aux nouvelles lois et exigences réglementaires. Le comité d'examen des règlements et des politiques, dont font partie toutes les conseillères et tous les conseillers scolaires, tient une réunion trimestrielle pour examiner et mettre à jour les règlements procéduraux et approuver les projets de loi. L'administration principale met à jour les procédures administratives générales pour s'assurer qu'elles sont conformes aux politiques et aux pratiques actuelles.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'équipe administrative du conseil scolaire est représentée par le conseil exécutif. Il s'agit de l'organisme décisionnel pour toutes les activités liées aux programmes et aux opérations et les fonctions du conseil scolaire. Le conseil exécutif, qui se réunit deux fois par semaine, est formé de la direction de l'éducation, de la direction associée des

services organisationnels/direction générale des finances et de la direction associée des services d'enseignement.

Le conseil administratif et le conseil de l'éducation secondent le conseil exécutif. Le conseil administratif est composé des membres du conseil exécutif et de toutes les surintendances. Le conseil administratif se réunit deux fois par semaine, tandis que le conseil de l'éducation se réunit deux fois par mois. Ce dernier est composé des membres du conseil exécutif, des surintendances et des représentantes et représentants de l'association des directions d'école et de l'association des cadres intermédiaires. Le conseil de l'éducation examine toutes les questions liées aux aspects pédagogiques et organisationnels des activités du conseil scolaire. Les directions adjointes se réunissent également toutes les semaines avec leurs surintendantes et surintendants respectifs.

Les surintendantes et surintendants du service des finances et de la trésorerie, des ressources humaines, des relations avec le personnel, de la planification et des opérations, ainsi que le directeur général de l'information relèvent tous du directeur associé des services organisationnels et directeur général des finances, qui dirigent les services organisationnels du conseil scolaire.

Les services d'enseignement sont composés de sept surintendantes et surintendants et de deux surintendantes et surintendants adjoints par intérim qui s'occupent des familles d'écoles, d'une surintendante des programmes et d'une surintendante de l'éducation de l'enfance en difficulté et des services de soutien.

Tous les deux ans, la direction de l'éducation prépare une mise à jour du document sur les responsabilités de l'équipe de la haute direction, qui résume les rôles, les responsabilités et l'obligation de rendre compte de chaque agente et agent de supervision, y compris de la direction de l'éducation. Le document actuel comprend des références à la Stratégie ontarienne en matière de leadership en éducation et une mise à jour de l'organigramme actuel de l'administration principale.

On trouve sur le site Web du conseil scolaire les noms, les titres et les coordonnées des agentes et des agents de supervision des programmes et de l'administration des affaires, ainsi qu'un organigramme détaillé.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire reconnaît la nécessité de prévoir les départs à la retraite des membres de l'administration principale et les changements imminents. Les services organisationnels, comme première étape de la mise en œuvre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership en éducation, ont préparé un document sur la planification de la relève et le développement du talent. Ce document fait état de la nécessité d'élaborer un plan de relève officiel qui prévoit des activités de

développement du leadership, et résume les initiatives de développement du leadership existantes ou proposées. Le conseil scolaire a mis en place un certain nombre de programmes de développement du leadership comme une série de séminaires sur le leadership catholique, des associations de minorités visibles et raciales et des séances de formation pour le personnel enseignant qui souhaiterait obtenir un poste au sein de la direction adjointe.

Le conseil scolaire dresse des listes de candidates et de candidats potentiels pour les postes de direction et de direction adjointe à l'élémentaire et au secondaire, ainsi que pour les postes d'agente et d'agent de supervision. Pour encourager les personnes à présenter leur candidature, le conseil scolaire organise une séance d'information sur le leadership au cours de l'année et d'autres séances pour appuyer les candidates et les candidats potentiels. Il organise aussi des séances d'information pour le personnel des services organisationnels. La sélection des candidats et des candidates a lieu au terme d'un processus d'entrevue fondé sur l'assiduité, les évaluations, ainsi que sur les recommandations et les preuves des superviseuses et superviseurs.

Comme la direction dispose d'un bassin d'agentes et d'agents de supervision, elle prévoit offrir une formation officielle et non officielle en matière de leadership pour préparer les candidates et les candidats potentiels. La direction prépare actuellement un sondage qui sera mené auprès de tous les membres de l'administration, des agentes et des agents de supervision, des directions d'école et directions adjointes pour recueillir des renseignements sur leurs plans de retraite et leurs préférences en matière de leadership pour l'avenir.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire sollicite la participation des intervenants du système de façon proactive en utilisant différents mécanismes. Le Conseil dispose d'un comité central composé des représentantes et représentants du conseil des parents de l'ensemble du district. Ce comité est un lieu de discussion des politiques et des procédures du Conseil et des enjeux du conseil scolaire.

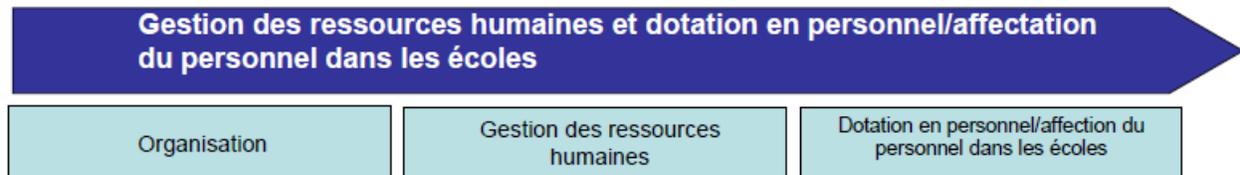
Le conseil scolaire encourage aussi activement la participation des groupes communautaires, des municipalités et des paroisses. Le sondage sur l'examen stratégique du système réalisé en 2008 a permis d'évaluer la participation des intervenants et les niveaux de satisfaction générale quant aux différents enjeux liés aux communications et aux opérations. Les problèmes locaux sont généralement réglés par la direction d'école ou par le service des communications et des relations communautaires du conseil scolaire. Les problèmes liés aux politiques du conseil scolaire relèvent des conseillères et conseillers scolaires.

La direction de l'éducation et les agentes et agents de supervision participent à un certain nombre de comités régionaux et provinciaux. La direction de l'éducation participe à plusieurs comités professionnels comme le Council of Ontario Directors of Education (CODE) et le Eastern Council of Ontario Directors of Education (ECODE), les conseils d'éducation régionaux, ainsi que le comité sur les cours d'enseignement religieux de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario (IEPO), le conseil d'Erindale de l'Université de Toronto, le comité de gérance de la santé de Mississauga, Share Life, et d'autres comités de diocèse. Les surintendantes et les surintendants participent à des comités professionnels comme l'Ontario Catholic Supervisory Officers' Association (OCSEA), les comités consultatifs du ministère et les comités communautaires locaux.

Recommandations :

- Le Conseil devrait mettre au point et documenter son modèle de gestion en définissant clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation.
- Le conseil scolaire devrait mettre au point un plan stratégique pluriannuel et poursuivre l'élaboration d'un plan opérationnel annuel englobant les services scolaires et non scolaires. Ce plan doit comporter des objectifs précis, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns. Le plan opérationnel annuel du conseil scolaire doit être conforme aux orientations stratégiques et servir de cadre à la planification annuelle du service.
- 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 continuer à 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 modèles d'affectation du conseil.

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des 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.	Oui
Les cadres supérieurs du service des ressources humaines possèdent les titres professionnels requis (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé.).	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

La gestion des ressources humaines relève de deux services du conseil scolaire : les relations avec le personnel et les ressources humaines. Ces deux services disposent d'un plan opérationnel respectif de deux ans, qui décrit les mesures de mise œuvre, les indicateurs de réussite, les points à surveiller et les échéanciers. Les objectifs de ces services sont conformes aux objectifs systémiques de deux ans du conseil scolaire. Les

surintendantes et surintendants font le point sur l'état de la situation deux fois par année lors des séances de planification stratégique du conseil des services organisationnels.

Les surintendantes et surintendants de chaque service établissent de nouveaux objectifs tous les deux ans selon les commentaires des gestionnaires. La direction devrait envisager d'améliorer son plan annuel du service en définissant clairement les responsabilités. La direction devrait également penser à formuler des actions et des objectifs précis et mesurables, ce qui permettrait aux services d'établir des indicateurs de réussite, d'effectuer le suivi des progrès réalisés quant à la mise en œuvre des objectifs et de produire des rapports à cet égard.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Deux surintendants s'occupent de gérer les ressources humaines : le surintendant des ressources humaines et le surintendant des relations avec le personnel. Ces surintendants relèvent du directeur associé des services organisationnels. Le rôle du service des ressources humaines consiste à offrir un soutien continu au personnel, à embaucher de nouveaux employés et à soutenir le perfectionnement professionnel. Au sein du service des ressources humaines, la directrice générale rend des comptes au surintendant des ressources humaines. Voici les différentes fonctions du service des ressources humaines : avantages sociaux et paie, personnel des services de soutien, personnel enseignant, gestion du système informatique des RH, dotation, ainsi que formation et perfectionnement.

Le surintendant des relations avec le personnel est secondé par trois gestionnaires qui s'occupent du service des relations avec le personnel, du service de santé et de sécurité et du service de promotion de la santé et du mieux-être.

La structure et les liens hiérarchiques de chaque service sont présentés dans les organigrammes à jour. La direction a souligné que le service des relations avec le personnel a récemment terminé les évaluations de rendement de tous les cadres intermédiaires du conseil scolaire. Les rôles et les responsabilités des membres de l'administration principale sont consignés. Chaque poste des services de ressources humaines et des relations avec le personnel est assorti d'une description de travail officielle. Les membres du personnel des ressources humaines et des relations avec le personnel possèdent les titres professionnels appropriés et l'expérience requise.

Surveillance et communication des politiques

Les services des ressources humaines et des relations avec le personnel s'occupent de mettre en œuvre les politiques concernant l'embauche et la dotation, l'assiduité et les absences, l'accès à l'information et la protection de la vie privée ainsi que la santé et sécurité des employés et des élèves.

L'agente ou l'agent de l'accès à l'information du service des relations avec le personnel agit également à titre de responsable des politiques du Conseil et de secrétaire du comité des règlements et des politiques du Conseil. Cette personne s'occupe de gérer les politiques et les procédures administratives générales du conseil scolaire et de communiquer les changements aux membres du personnel concernés. L'agente ou l'agent des politiques coordonne actuellement un examen de toutes les procédures opérationnelles générales.

Le service des relations avec le personnel fournit aux nouveaux membres de l'administration scolaire une reliure contenant les politiques du conseil scolaire, des renseignements sur les droits des employés et sur les questions de discipline. Au cours de l'année, les nouvelles politiques et les changements apportés aux politiques existantes sont communiqués aux membres du personnel par courriel; on leur rappelle également de mettre à jour leur reliure. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Quant aux procédures administratives générales, elles figurent sur le site intranet. La surintendante ou le surintendant de chaque famille d'écoles a la responsabilité de former sur place le personnel administratif de leurs écoles sur des sujets liés aux ressources humaines et aux relations avec le personnel avant le début de chaque année scolaire.

Au cours des deux dernières années, le service des relations avec le personnel a remis au début de l'année scolaire un CD à tous les membres de l'administration contenant toutes les politiques actuelles. Le CD comprend un calendrier qui indique les politiques et les renseignements qui doivent être mis à jour par le personnel pendant l'année. La direction a souligné que ces rappels permettaient de faire en sorte que les membres de l'administration scolaire respectent les exigences de la convention collective en ce qui a trait à l'examen de certaines politiques réalisé avec le personnel.

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.	Oui
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.	Non
La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil scolaire des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	Non

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Le service des ressources humaines a préparé un CD utilisé dans le cadre de la stratégie de recrutement. Ce CD contient des renseignements sur le conseil scolaire et le processus de mise en candidature pour les postes en enseignement. Tous les postes vacants des fonctions scolaires et des services de soutien sont affichés sur le site Web. Le conseil scolaire dépêche des équipes de recrutement dans plusieurs salons de l'emploi universitaires de l'Ontario et envoie des copies du CD de recrutement dans d'autres salons de l'emploi universitaires ailleurs au Canada.

Le conseil scolaire organise également une journée de recrutement portes ouvertes pour tous les étudiantes et étudiants en enseignement qui sont actuellement en stage au conseil scolaire. La direction a remarqué que les besoins en recrutement du conseil scolaire avaient diminué au cours des dernières années en raison de la baisse des effectifs. Les méthodes de recrutement actuelles permettent de trouver suffisamment de candidates et de candidats compétents pour les postes à pouvoir, sauf dans certains domaines en particulier, comme l'enseignement du français.

Le service des RH a établi une politique d'équité en matière d'emploi et des lignes directrices d'embauche pour le personnel enseignant et de soutien. Les lignes directrices offrent un aperçu détaillé du processus d'embauche, des exigences et des critères de sélection pour les entrevues. Le service des RH contrôle essentiellement le processus d'embauche en recevant les demandes, en coordonnant les entrevues et en vérifiant les références et les dossiers de police. Les renseignements sur les candidates et les candidats sont gérés électroniquement par l'entremise du système informatique des RH et peuvent facilement être transférés dans les dossiers du personnel une fois le processus d'embauche terminé.

Pour les postes d'enseignement du palier élémentaire, les candidates et candidats sélectionnés sont interviewés quatre fois en un an dans les bureaux du conseil scolaire par un comité de sélection composé de membres du personnel administratif et enseignant. Les ressources humaines coordonnent les entrevues du palier secondaire et le personnel administratif se charge de terminer le processus au cours des mois d'avril et mai dans les écoles. Une liste approuvée de candidates et de candidats est

créée pour pourvoir les postes vacants à temps plein et les postes d'enseignements à temps partiel durant l'année. La liste comprend des candidates et des candidats qui ont obtenu des résultats excellents, voire remarquables lors des entrevues, et qui répondent à certains critères comme les besoins des paliers élémentaires et secondaires, le sexe, les compétences et la diversité.

Les nouveaux employés reçoivent un document d'orientation qui décrit les renseignements, les ressources et les services à leur disposition sur le site Web interne.

Relations de travail

Le conseil scolaire entretient une communication ouverte et de bonnes relations avec les syndicats. Pour répondre aux questions concernant les négociations collectives, le conseil scolaire a mis sur pied des comités patronaux-syndicaux pour les huit unités de négociations, ainsi que des comités d'affectation du personnel, des comités consultatifs patronaux-syndicaux et un comité de la présidence dirigé par la direction de l'éducation et ouvert à tous les syndicats et aux associations de gestion. Les comités syndicaux et de gestion se rencontrent généralement deux fois par mois au cours de l'année scolaire. Les ordres du jour de ces réunions sont établis à l'avance à l'aide d'un mécanisme officiel. Ces comités sont composés du surintendant des relations avec le personnel, des autres surintendantes et surintendants, des gestionnaires et des membres du personnel.

Les comités sur les relations de travail disposent de mécanismes efficaces pour faire face aux problèmes. Le service des relations avec le personnel maintient une communication ouverte avec les syndicats pour régler les problèmes avant qu'ils ne deviennent des griefs officiels. Le service des relations avec le personnel collabore étroitement avec les syndicats pour en venir à une résolution non officielle ou à une résolution obtenue par la médiation d'une tierce partie avant de se rendre en arbitrage.

Le surintendant des relations avec le personnel participe aux négociations collectives comme négociateur en chef. Il est assisté de la directrice des relations avec le personnel, d'autres membres du personnel du service, ainsi que d'autres membres du conseil scolaire comme les représentantes et les représentants de la direction d'école et de la direction adjointe, d'autres surintendantes et surintendants et des membres du personnel des finances et des ressources humaines. Durant les négociations, la direction du service des relations avec le personnel agit comme porte-parole principale du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires, la direction de l'éducation et la direction associée sont également informés de la progression des négociations et des problèmes qui surviennent.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a mis en place des processus d'évaluation du rendement officiels pour tous les groupes d'employés. Des lignes directrices, des échéanciers et des modèles d'évaluation du rendement ont été établis. Les lignes directrices comprennent une description du processus d'évaluation, les dispositions pour interjeter appel d'un résultat d'évaluation ainsi que les mesures de réparation dont peuvent se prévaloir les employés qui ont obtenu un résultat de rendement insatisfaisant.

Les processus d'évaluation du rendement ont été élaborés par des comités auxquels participent le service des relations avec le personnel, le service des ressources humaines, les surintendantes et surintendants et les représentantes et représentants des syndicats et des associations. Le conseil scolaire a commencé à mener des évaluations de rendement annuelles pour les agentes et agents de supervision en 2001. Depuis, le conseil scolaire a également mis en œuvre un processus d'évaluation du rendement basé sur un cycle de trois ans pour les cadres intermédiaires, l'Association of Professional Student Services Personnel (APSSP), le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) et les employés de soutien en éducation. Il s'agit de la première année de mise en œuvre du processus d'évaluation du rendement pour les membres de la direction générale.

Conformément au document du ministère intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue ses enseignantes et enseignants chevronnés tous les cinq ans, tandis que les nouveaux membres du personnel enseignant sont évalués une fois pendant leur première année d'enseignement et une autre fois pendant leur deuxième année dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant. Le conseil scolaire exige également que les directions d'école et les directions adjointes élaborent des plans de croissance annuelle conformes à la Stratégie ontarienne en matière de leadership.

Le service des ressources humaines informe les superviseurs des évaluations prévues par l'entremise du portail intranet des RH. Les ressources humaines effectuent le suivi de toutes les évaluations requises pour s'assurer qu'elles sont terminées à temps. Les ressources humaines ont une assistante qui s'occupe de l'évaluation du rendement du personnel enseignant et des plans d'apprentissage. Ces plans sont actuellement remplis à la main, mais le conseil scolaire étudie certaines options pour que le processus se fasse de façon électronique.

Le conseil scolaire dispose d'une procédure de conduite des employés en milieu de travail pour traiter les plaintes. Le service des relations avec le personnel a également mis en place un processus de suivi pour régler les problèmes disciplinaires. Le document résume les étapes disciplinaires progressives, la première étape étant une réunion informelle et la dernière, une recommandation de cessation d'emploi. Les lignes directrices comprennent aussi des modèles d'organisation de réunion et de

communication formelle avec les employés. Les syndicats sont informés du processus de suivi qui est conforme aux dispositions des conventions collectives. La procédure de recommandation de cessation d'emploi d'un membre du personnel enseignant doit suivre un protocole, puis le Conseil doit approuver cette cessation d'emploi.

La coordonnatrice de la formation et du perfectionnement du service des ressources humaines s'occupe du perfectionnement professionnel des membres du conseil scolaire. Le financement est déterminé dans les ententes conclues dans le cadre de discussions provinciales pour chaque groupe d'employés. En général, tous les groupes d'employés participent au moins à une journée de perfectionnement durant l'année scolaire. La coordonnatrice de la formation et du perfectionnement travaille avec les syndicats pour déterminer et élaborer le contenu des séances de perfectionnement professionnel. Les gestionnaires et le personnel de supervision aident également à établir le type de formation dont a besoin le personnel. Les RH possèdent un système d'inscription en ligne pour les séances de formation. Le système enregistre le nombre d'inscriptions et permet aux RH d'envoyer un questionnaire de suivi aux participantes et participants pour recueillir leurs commentaires sur les séances de formation.

Le conseil scolaire a obtenu des fonds supplémentaires de la Corporation des services en éducation de l'Ontario durant l'année scolaire de 2008-2009 pour améliorer le programme de formation et de perfectionnement du personnel de soutien. Un comité central a reçu le mandat d'évaluer les besoins du personnel de soutien et de mettre en œuvre des programmes de formation. Le financement accordé au conseil scolaire lui a permis d'offrir 14 programmes de formation supplémentaires pour le personnel de soutien, lesquels sont conçus en fonction de l'évaluation des besoins et axés sur différents sujets comme la foi, les technologies de l'information, les procédures de sécurité des installations et les habiletés de communication.

Le perfectionnement professionnel du personnel enseignant incombe au service des programmes.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant 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 du personnel et aux initiatives en matière de retour au travail, constituent le fondement d'un programme complet de gestion de l'assiduité.

Les services des relations avec le personnel et des ressources humaines mettent au point un processus de gestion de l'assiduité pour les employés du conseil scolaire. Le programme a été approuvé par le conseil exécutif et devrait être mis en œuvre en 2010. Le programme de gestion de l'assiduité offre des conseils, des outils et des modèles de

processus progressif en cinq étapes pouvant mener à une mesure disciplinaire en cas d'absentéisme volontaire. Actuellement, le conseil scolaire effectue le suivi des présences du personnel et recense les employés qui cumulent plus de neuf absences en un an. Dès que le programme de gestion de l'assiduité sera mis en œuvre, les employés qui seront absents plus de neuf jours y participeront.

Le service des relations avec le personnel cherche à embaucher une coordonnatrice ou un coordonnateur de la gestion des présences pour diriger le programme et offrir du soutien et des conseils aux directions d'école.

Le conseil scolaire dispose de procédures officielles d'intervention précoce pour les employés qui sont absents pendant cinq jours consécutifs. Des plans d'aménagement en milieu de travail et de retour au travail permettent aux employés de réintégrer leurs fonctions le plus rapidement possible.

Le conseil scolaire utilise un système informatisé de suivi des présences pour surveiller les absences. Chaque école dispose d'un budget pour les enseignantes et enseignants suppléants. Le service des ressources humaines a mis en place environ 100 codes d'absence pour s'assurer de l'exactitude du recensement et du suivi. Le personnel administratif des écoles peut consulter les résumés des présences du personnel. Chaque année, les employés se voient attribuer un statut d'absence. Le service des RH ne présente pas de rapports officiels réguliers à la haute direction et au Conseil sur les absences des employés et sur les processus de gestion de l'assiduité.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Les ressources humaines s'occupent du service de paie, mais séparent le traitement de la paie des données accessibles sur le personnel. Les employés des services axés sur le personnel se chargent d'effectuer les modifications dans le système des données sur le personnel et la paie, tandis que ceux qui s'occupent des avantages sociaux et de la paie utilisent les données du système pour traiter les changements nécessaires et produire les chèques de paie. Tous les membres du personnel sont payés par dépôt direct.

Le service des relations avec le personnel s'occupe des évaluations d'emploi. Si une évaluation d'emploi entraîne une reclassification de postes, le personnel du service informe les services axés sur le personnel, qui se chargent d'effectuer les changements dans le système. Les données sur les qualifications des membres du personnel enseignant sont synchronisées avec l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario plusieurs fois par année. Les qualifications mises à jour par l'Ordre sont téléchargées directement dans le système des ressources humaines du conseil scolaire.

Le conseil scolaire procède actuellement à l'examen des plans d'équité salariale. L'équité salariale est établie dans les conventions collectives et dans les évaluations d'emploi. Le service des relations avec le personnel a négocié une lettre d'entente avec les syndicats de plusieurs groupes d'employés dans le but d'embaucher une consultante ou un consultant pour concevoir un outil d'équité salariale. Le conseil scolaire a un grief en attente ayant trait à l'équité salariale.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le service de la paie et des avantages sociaux du service des ressources humaines a la responsabilité de gérer le régime d'avantages sociaux du conseil scolaire. Le conseil scolaire retient les services d'une consultante ou d'un consultant externe spécialisé en avantages sociaux pour réviser périodiquement le régime actuel et effectuer des comparaisons avec les autres conseils scolaires. Un examen des demandes de prestation a été réalisé en 2005 et a mené à la renégociation des frais de gestion des demandes de remboursement. Les examens ont lieu au moins une fois tous les cinq ans. En 2005, le conseil scolaire a également fait appel à un consultant pour effectuer une vérification des réclamations, notamment celles concernant l'invalidité de longue durée.

Le service des avantages sociaux et de la paie met régulièrement à jour les manuels sur les avantages sociaux qui sont distribués aux employés. Le directeur du service travaille étroitement avec la ou le gestionnaire de comptes de la société d'assurance pour s'assurer que tous les changements apportés dans les conventions collectives sont également effectués sur la page Web de la société réservée au conseil scolaire, ainsi que dans les résumés de compte des employés.

Pour réduire les coûts, le conseil scolaire surveille et analyse les tendances des prestations. Le conseil scolaire a mis sur pied un comité mixte sur les avantages sociaux qui utilise cette analyse des tendances aux fins de modification et pour assurer une utilisation plus efficace des fonds.

Le conseil scolaire met actuellement à l'essai un nouveau processus automatisé combiné au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) pour synchroniser les données. Les données des membres du personnel sont versées dans l'OMERS durant l'année par l'intermédiaire d'un accès en ligne. Chaque année, le système du service des ressources humaines génère un rapport qui est versé dans l'OMERS. Le personnel du service de paie utilise un accès en ligne et les nouveaux employés du conseil scolaire obtiennent un droit d'accès par un processus d'autorisation. Quant au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO), les données des membres sont transférées électroniquement dans le système de gestion des renseignements du personnel enseignant deux fois par semaine. La spécialiste des prestations de retraite veille à ce que les données sur le

personnel soient en synchronisation automatique entre le conseil et les sociétés externes.

Surveiller la satisfaction du personnel

Il y a sept ans, la direction a réalisé son dernier sondage confidentiel sur la satisfaction auprès des membres du personnel pour connaître leur niveau de satisfaction générale et leurs attitudes. Ce sondage portait sur des thèmes semblables à ceux qui sont abordés lors des entrevues de fin d'emploi, qui sont réalisées uniquement auprès des cadres intermédiaires non syndiqués et des membres de l'APSSP. Les ressources humaines se sont dotées de lignes directrices et d'un modèle pour les entrevues de fin d'emploi avec ces groupes d'employés.

Recommandations :

- La direction devrait mettre la touche finale à son programme de gestion de l'assiduité et élaborer un mécanisme qui permettrait d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité des programmes et des méthodes de gestion de l'assiduité à l'administration principale et au Conseil.
- La direction devrait poursuivre la mise à jour du programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- La direction devrait continuer à effectuer régulièrement des sondages confidentiels auprès du personnel dans le but d'améliorer la communication et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH. La direction devrait aussi penser à effectuer des entrevues de fin d'emploi avec tous les groupes d'employés pour avoir une rétroaction sur les politiques et les méthodes des RH et sur les améliorations à apporter à ses programmes.

3.3 Dotation en personnel/affectation

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

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

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

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

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

Le conseil scolaire ne s'est pas doté de politiques et procédures officielles pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. La direction a souligné que la dotation est en grande partie établie selon les modalités des conventions collectives et les exigences du ministère sur l'effectif des classes du primaire. L'affectation du personnel est géré par les comités d'affectation du personnel de

l'élémentaire et du secondaire, qui sont composés de représentantes et de représentants des syndicats et des associations, ainsi que de quelques membres du personnel du conseil scolaire, soit la direction associée des services d'enseignement, le surintendant des ressources humaines et le surintendant des relations avec le personnel. La structure de ces comités et le calendrier des réunions sont indiqués dans les conventions collectives.

Le service de planification doit faire des prévisions sur l'effectif des élèves. Le service des relations avec le personnel utilise les prévisions préliminaires de décembre et janvier pour élaborer, de concert avec les comités, un modèle provisoire d'affectation du personnel des paliers élémentaire et secondaire. Ce modèle est rectifié après la mise à jour des prévisions en avril.

La surintendance des relations avec le personnel et une direction d'école centrale détachée auprès de ce service veillent à ce que le processus d'affectation du personnel soit conforme aux exigences de la convention collective. Le service des relations avec le personnel compte également deux agentes et agents qui participent au processus, un pour le palier élémentaire et l'autre pour le secondaire. Le modèle d'affectation est établi à l'aide d'un logiciel d'affectation du personnel qui a été conçu selon les paramètres définis par le ministère, les exigences des ententes conclues dans le cadre des tables de discussion provinciales et les obligations contractuelles. Le modèle d'affectation du personnel est accompagné de notes explicatives rédigées par le service des relations avec le personnel.

Le service de l'éducation de l'enfance en difficulté se charge de l'affectation de son personnel enseignant selon les tendances précédentes et les obligations contractuelles. L'affectation de personnel supplémentaire pour l'éducation de l'enfance en difficulté nécessite l'approbation du conseil exécutif et du comité d'examen du budget. Le service de l'éducation de l'enfance en difficulté surveille l'affectation de son personnel enseignant.

Le modèle de dotation et d'affectation, qui est conçu et approuvé par le comité du personnel, est envoyé au service des finances pour vérification des coûts. Le modèle est comparé aux Subventions pour les besoins des élèves (SBE) selon les prévisions établies par le bureau des subventions du service des finances, qui effectue à nouveau cette comparaison en septembre pour y apporter des ajustements en cas d'écart important.

Les directions d'école reçoivent les modèles d'affectation du personnel pour prendre des décisions quant à la dotation. La direction des écoles secondaires détermine quels seront les cours donnant droit à un crédit offerts par leur école et prend des décisions concernant la dotation selon les formulaires de choix de cours des élèves, tout en respectant le nombre de membres du personnel qui lui a été assigné.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Le service des ressources humaines a établi des mesures de contrôle centralisées dans le cadre du processus d'embauche pour s'assurer que les affectations de personnel sont respectées. Le conseil scolaire a récemment mis en place un nouveau logiciel qui permet aux ressources humaines d'affecter des membres du personnel dans certaines écoles. Les données de ce système sont comparées au modèle généré par le logiciel d'affectation du personnel. La surintendance des relations avec le personnel coordonne une réorganisation du personnel en septembre et produit des rapports pour s'assurer que le personnel déployé répond aux besoins établis dans le modèle d'affectation du personnel.

Dans le cas des écoles élémentaires, le modèle d'affectation du personnel élaboré au plus tard en juin est fondé sur les dernières prévisions de l'effectif. L'affectation est modifiée à la fin septembre d'après l'effectif réel. Le modèle d'affectation du palier secondaire établi en juin est fondé sur des prévisions de l'effectif pondérées, et on se garde une réserve d'enseignantes et d'enseignants, qui ne sont affectés qu'au besoin en septembre, une fois les effectifs réels connus.

Le service des ressources humaines surveille les équivalents temps plein (ETP) du personnel tout au long de l'année et en rend compte. Le service des finances utilise les rapports sur les ETP du service des ressources humaines pour faire le suivi des dépenses salariales prévues et réelles au cours de l'année. Le service des ressources humaines présente également des rapports trimestriels sur l'affectation du personnel au Conseil. Durant l'année, le Conseil est mis au courant des changements au sein du personnel dans le cadre des mises à jour budgétaires.

Pour répondre à la fluctuation des besoins durant l'année, le service des programmes surveille l'affectation des ressources en éducation de l'enfance en difficulté en réaffectant les membres du personnel au cours de l'année si nécessaire.

Recommandation :

- La direction devrait consigner le processus d'affectation du personnel dans des politiques et des modalités officielles.

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. 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.

4.1 Organisation des finances

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 le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficience et l'efficacité de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions, activités et pratiques;

- 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.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des finances élabore un plan opérationnel officiel de deux ans, lequel énonce les mesures de mise en œuvre, les indicateurs de réussite et les échéanciers. Voici les priorités du service des finances établies dans le plan de 2008-2010 :

- Soutenir et équilibrer les objectifs pédagogiques de l'éducation catholique par rapport au budget;
- Continuer à former les présidentes et présidents et trésorières et trésoriers des conseils d'école quant aux fonds accordés au conseil d'école;
- Surveiller les dépenses liées aux subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) et aux autres fonds, à l'exception des SBE;
- Solliciter la participation du personnel administratif des paliers élémentaire et secondaire pour déterminer les renseignements qui pourraient être utiles et pour évaluer les besoins des intervenants;
- Élaborer et offrir une formation continue et présenter une méthode de financement final (à l'ensemble du personnel administratif).

Depuis que les gestionnaires du service élaborent le plan opérationnel biennal, chaque gestionnaire connaît les responsabilités liées aux mesures précises établies dans le plan. Le modèle utilisé pour établir les objectifs du service comprend des colonnes définies qui indique les points suivants :

- Mesures de mise en œuvre;
- Indicateurs de réussite;
- Preuves des cycles de surveillance et d'examen; □ Date d'échéance et prochaines étapes.

Le rapport de la direction de l'éducation présenté au Conseil souligne les principales réalisations du service par rapport aux objectifs établis dans le plan. Le service rend également compte de ses progrès et de ses accomplissements à la haute direction lors des séances stratégiques.

La direction devrait envisager d'améliorer le plan annuel en indiquant clairement les responsabilités. Elle devrait aussi formuler des mesures et des objectifs précis et mesurables. Cette façon de faire permettrait au service des finances d'établir des indicateurs de réussite, de suivre les progrès quant à l'atteinte des objectifs et de rendre compte de ces derniers.

Outre le plan du service, le personnel des finances prépare un calendrier de toutes les activités et tâches qui sont généralement effectuées chaque année, dont le budget, les prévisions budgétaires révisées et la vérification.

Les gestionnaires du service des finances se rencontrent régulièrement pour discuter de la progression des objectifs annuels. Le service organise des réunions d'équipe deux fois par année avec tous les membres du personnel pour les informer des objectifs et des priorités du service. La directrice générale des finances publie un bulletin mensuel qui fait le point sur les activités du service et présente un calendrier des activités.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La surintendante du service des finances et trésorière relève du directeur associé des services organisationnels. Outre ses nombreuses responsabilités, elle exerce différents pouvoirs dans tous les domaines du service des finances, notamment l'élaboration de systèmes financiers et de mesures de contrôle valables, la surveillance des dépenses et la génération de recettes conformément aux politiques et aux lois pertinentes du conseil.

La directrice générale du service des finances gère les activités quotidiennes du service et relève de la surintendante. La gestion du service des finances est assurée par la gestionnaire de la comptabilité, le gestionnaire du budget et la gestionnaire des achats. Le vérificateur interne est supervisé par la surintendante du service des finances et relève de la surintendante et du directeur de l'éducation.

Le service des finances a un organigramme à jour, mais celui-ci n'est pas affiché sur le site Web du conseil scolaire. On y trouve néanmoins les coordonnées des principaux membres du personnel du service.

Le service des relations avec le personnel a terminé dernièrement les évaluations d'emploi des cadres intermédiaires du conseil scolaire. Chaque poste du service des finances est assorti d'une description de travail officielle. Les membres du personnel du service des finances possèdent les qualifications professionnelles nécessaires de même qu'une expérience de travail pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances se charge des politiques relatives à la gestion financière, soit celles concernant les achats, les dépenses du personnel et du Conseil et l'élaboration du budget. Ces politiques sont affichées sur le site Web du conseil. Le service des finances s'est doté de procédures administratives générales en matière de gestion financière. Celles-ci peuvent être consultées par le personnel sur le site intranet du conseil scolaire.

Le service des finances a préparé un manuel à l'intention du personnel administratif des écoles intitulé *Financial Support Tool for Schools*. La direction a souligné que cet outil de soutien a été lancé pour l'année scolaire 2009-2010 et qu'il sera mis à jour

régulièrement ou du moins tous les ans. Ce manuel contient des coordonnées, un sommaire de la structure de code des comptes de résultat et des comptes de capital, les procédures d'achat, les exigences de déclaration de fin de mois et de clôture de l'exercice ainsi que les formulaires et les modèles pour aider le personnel administratif dans la gestion financière de leur école.

Le service des finances offre au personnel administratif des écoles des séances de formation officielles sur les politiques et procédures financières. Le personnel du service offre également au personnel administratif et aux secrétaires des écoles une formation non officielle, soit une formation individuelle et des conseils.

Les vérifications internes périodiques, menées par le vérificateur interne du conseil scolaire, permettent de fournir des recommandations visant à favoriser le respect des politiques et des modalités. Le vérificateur interne effectue chaque année une vérification complète de deux écoles secondaires et de quatre écoles élémentaires et fait le suivi des problèmes relevés dans les autres écoles. Les conclusions et les recommandations des vérifications internes sont transmises à toutes les surintendances des familles d'écoles, qui discutent avec les directions d'école des occasions d'amélioration.

Deux membres du personnel des finances, l'administratrice des systèmes financiers et l'analyste financier des fonds scolaires, participent à la gestion des systèmes de comptabilité des fonds dans les écoles, veillent au respect des politiques et des procédures et produisent des rapports à ce sujet. Ils ont aussi pour tâches de former le personnel dans les écoles.

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
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.	Oui
Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	Oui

Processus d'élaboration du budget annuel

Le Conseil s'est doté d'une politique formelle qui établit une structure administrative pour la préparation et l'approbation du budget annuel des opérations et des immobilisations du conseil scolaire. Chaque année, la direction prépare les mandats du comité composé du personnel de l'examen budgétaire ainsi que le calendrier budgétaire pour les présenter au Conseil aux fins d'approbation.

Le directeur associé des services organisationnels et directeur général des finances préside le comité d'examen du budget, qui est composé de cadres supérieurs du service d'enseignement et du service organisationnel. Le mandat du comité, qui relève du conseil exécutif, comprend les tâches suivantes :

- Examiner et analyser les budgets existants et à venir du conseil scolaire et fournir des commentaires, des suggestions et des recommandations quant aux mesures à prendre;

- Déterminer les augmentations de coûts et les économies;
- Établir des buts et des objectifs réalistes fondés sur les priorités budgétaires des partenaires du système;
- Examiner rigoureusement les ajustements et les besoins en ce qui concerne le personnel;
- Faire preuve de transparence dans les communications;
- Organiser des réunions avec différents groupes internes et externes et y participer.

Le calendrier budgétaire et le comité d'examen du budget sont mis en place en octobre ou en novembre. Le processus d'élaboration du budget commence en janvier ou en février par un atelier auquel sont conviés les conseillères et conseillers scolaires pour établir les priorités et les stratégies budgétaires, les résultats de fin d'exercice, les restrictions et les risques budgétaires ainsi que les options du budget. En décembre, le service de planification a publié des prévisions de l'effectif dans le but d'élaborer une version préliminaire du budget. De janvier à mai, le service des finances et le comité composé du personnel de l'examen budgétaire intégreront les commentaires des différents intervenants dans le budget préliminaire. Ces commentaires ont été recueillis dans le cadre des rencontres du comité d'examen du budget et des discussions avec le Conseil, de la réunion de consultation budgétaire publique et des réunions du Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED).

Lorsque les SBE sont annoncées, la direction évalue leurs répercussions sur les recettes et prépare les estimations préliminaires. La direction élabore des options budgétaires et met au point le budget en mai. C'est également durant ce mois que les conseillères et conseillers scolaires et le service du budget animent les réunions publiques sur le budget. Pour ces réunions, la direction prépare des exposés qui contiennent des renseignements sur le budget de l'exercice précédent et sur les priorités du nouveau budget. Ces exposés donnent suffisamment de détails pour aider les participants des réunions publiques à comprendre tous les aspects du budget. En juin, le budget est mis au point et soumis à l'approbation du Conseil.

Le service de planification du conseil scolaire effectue des prévisions en matière d'effectif. Un membre du personnel de la planification prépare les prévisions de l'effectif annuelles et pluriannuelles à l'aide d'un logiciel spécialisé. Dans le cadre des prévisions annuelles de l'effectif, toutes les planificatrices et tous les planificateurs participent aux prévisions préliminaires selon les connaissances qu'ils ont de certains domaines du conseil scolaire comme les projets à venir. Plusieurs versions des prévisions de l'effectif sont remises aux directions d'école de décembre à avril. Les surintendantes et

surintendants des familles d'écoles coordonnent la rétroaction des directions d'école et informent le service de planification des commentaires et des mises à jour. La direction a souligné que ces dernières années, les prévisions de l'effectif prudentes se sont avérées exactes et fiables.

Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, le service des finances estime les recettes tirées de subventions, les recettes ponctuelles et les recettes non tirées de subventions. Le conseil scolaire a préalablement établi des objectifs de réductions des coûts officiels et un budget base zéro, qui ont permis à la direction de réaliser un examen approfondi de tous les postes du budget.

Le service des finances utilise un modèle sur feuille de calcul pour l'élaboration du budget. Ces modèles de budget, qui contiennent des estimations basées sur les prévisions de l'effectif, sont ensuite envoyés aux écoles en avril ou en mai. Tous les services reçoivent un modèle de demande de budget semblable. Le budget total de ces modèles est calculé en fonction du budget de l'exercice précédent. Toute demande de la part des services pour une augmentation des postes budgétaires est soumise à l'examen du comité d'examen du budget. L'utilisation de ce modèle standard garantit un haut degré de transparence pour le processus d'élaboration du budget.

En 2007, le Conseil a mis en place une politique sur le financement de nouveaux programmes. Cette politique a établi un protocole pour les nouveaux programmes et services ou pour les modifications à apporter aux programmes et services existants. Pour chaque nouveau programme ou programme modifié, une conseillère ou un conseiller scolaire, ou encore un membre du personnel doit préparer un rapport détaillé qui décrit le programme, fournit une prévision des coûts sur trois ans et indique clairement quelle sera la source de financement utilisée. Parmi les sources de financement possibles, mentionnons les nouvelles subventions provinciales, les nouvelles recettes générées par le conseil scolaire et les économies réalisées grâce à une réduction des coûts dans d'autres postes budgétaires. Le personnel du service des finances et le conseil exécutif examinent les propositions. Les recommandations sont soumises à l'examen et à l'approbation du Conseil.

Le conseil scolaire a établi des relations de travail positives avec les autres conseils scolaires et, en particulier, avec le conseil coïncident. La direction obtient de façon non officielle des données comparatives et des renseignements sur de nombreux aspects des activités du conseil scolaire. Le conseil scolaire reçoit également par l'entremise de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO) des données comparatives importantes sur les salaires, la structure organisationnelle, les frais bancaires, les honoraires de vérification et d'autres domaines.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, la direction organise un atelier sur les difficultés budgétaires à l'intention des conseillères et conseillers scolaires. Le service des finances prépare un exposé pour présenter les objectifs, les priorités, les restrictions et les difficultés clés du budget. Pendant l'atelier, la direction discute avec les conseillères et conseillers scolaires des différentes options budgétaires pour résoudre les problèmes soulevés. Cet atelier permet également aux conseillères et conseillers scolaires d'établir leurs priorités budgétaires.

Afin de faire face aux restrictions budgétaires, le conseil scolaire constitue une réserve pour les fonds de caisse (éventualité). Cette réserve est affectée à une fin particulière. Le Conseil doit donc approuver son utilisation. Les conseillères et conseillers scolaires ont établi une politique sur la réserve de fonds de caisse, qui précise que durant l'élaboration du budget opérationnel annuel, le Conseil doit faire le nécessaire pour maintenir l'équilibre de la réserve.

Chaque année, la surintendance du service des finances présente au comité de vérification et au Conseil un rapport sur les états financiers consolidés vérifiés. Dans le cadre de ce rapport, la direction fournit aux conseillères et conseillers scolaires des renseignements détaillés sur la réserve de fonds de caisse faisant l'objet de restrictions internes et des recommandations sur les retraits et les dépôts effectués dans les fonds de réserve, y compris la réserve de fonds de caisse.

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.	Oui

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante	Non
Des plans de vérification interne sont clairement documentés. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Oui
Le conseil 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 d'information financière est constitué des modules suivants : grand livre général, comptes créditeurs et achats. Le système permet à tous les utilisateurs d'imprimer des rapports financiers. Le service des finances offre une formation périodique aux adjointes et adjoints administratifs et aux

secrétaires d'école sur le système de gestion financière. La direction des finances autorise les nouveaux comptes du grand livre général.

La direction envisage d'élargir l'utilisation du système d'information financière pour y ajouter d'autres modules comme un module budgétaire. Il y a une interface entre le grand livre général, la paie, le système des RH et le système d'ordre de travail. La direction a souligné que dans le cadre de l'évaluation continue du système d'information financière, le conseil scolaire envisagera peut-être la possibilité de mettre en place d'autres systèmes financiers, qui pourraient être utilisés par plusieurs conseils scolaires.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

La direction prépare plusieurs types de rapports financiers intermédiaires. Le personnel des finances présente à chaque surintendante et surintendant un rapport mensuel qui fait état des dépenses budgétaires engagées depuis le début de l'exercice et le budget restant de leur service. La direction de l'éducation, les directions associées et le vérificateur interne reçoivent un rapport consolidé de tous les services.

Le service des finances présente également aux surintendantes et surintendants des familles d'école un rapport mensuel qui fait état des dépenses depuis le début de l'exercice et du budget restant. Un rapport consolidé de toutes les familles d'école est aussi remis à la direction de l'éducation, aux directions associées et au vérificateur interne. Le personnel administratif de chaque école peut produire un rapport sur les dépenses budgétaires actuelles directement dans le système d'information financière. Le rapport indique le numéro de compte du grand livre général, le budget annuel, les coûts réels, les dépenses engagées et le solde disponible. Tous les utilisateurs du système peuvent produire des rapports, peu importe où ils se trouvent.

Le manuel intitulé *Financial Support Tool for Schools* (outils financiers pour les écoles) fournit au personnel administratif des écoles des conseils sur les dépenses budgétaires, soit des lignes directrices sur les pourcentages de référence en matière de dépense selon les tendances historiques.

La direction présente des informations financières aux conseillères et conseillers scolaires dans le cadre du processus d'élaboration du budget annuel et dans les états financiers. Actuellement, le service des finances élabore un modèle de rapport financier intermédiaire pour le Conseil. La direction a mis en œuvre les recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) sur la fréquence et la forme des rapports financiers intermédiaires. La direction a fait remarquer que la version provisoire du modèle de rapport sera présentée au conseil exécutif en 2010 pour approbation.

Vérification

Le Conseil a établi un comité de vérification qui se charge de surveiller les activités suivantes :

- Le processus d'établissement de rapports financiers;
- Le système de contrôle interne;
- Les processus de vérification interne et externe;
- Le processus de surveillance de la conformité avec les lois et règlements fédéraux et provinciaux;
- Le processus de surveillance des politiques, des procédures, des règlements et du code de conduite du conseil scolaire;
- L'établissement de voies de communication efficaces entre le Conseil et le vérificateur externe, le vérificateur interne et la haute direction;
- La préservation des biens du conseil scolaire.

Actuellement, le comité est formé d'au moins trois conseillères et conseillers scolaires et ne possède pas de membres externes. La direction a modifié le mandat du comité de vérification pour y ajouter deux membres externes.

Le comité de vérification examine le mandat du vérificateur externe, la proposition de l'étendue et de l'approche de vérification ainsi que les autres types de services, notamment la coordination de la vérification externe avec la vérification interne. Ce comité peut participer à des réunions à huis clos avec les vérificateurs externes après la vérification. Les vérificateurs externes du Conseil préparent une lettre de recommandation présentant les conclusions de la vérification et des recommandations. La direction offre une réponse formelle à la lettre de recommandation.

Le vérificateur interne du conseil scolaire travaille sous la supervision de la surintendante du service des finances et trésorière. Il relève de la surintendante et du directeur de l'éducation.

Le vérificateur interne est responsable de planifier et d'effectuer les vérifications, de préparer les rapports et les recommandations et de faire les suivis. Le vérificateur interne peut également réaliser des enquêtes et des projets spéciaux à la demande de la direction. Le vérificateur interne participe à toutes les réunions du comité de vérification, prépare les rapports et les présentations, mais ne relève pas du comité de vérification. Le vérificateur interne a élaboré un plan de vérification interne annuel. La

direction a souligné qu'elle envisagera de maintenir la fonction de vérification interne actuelle dans le nouveau modèle de vérification interne régionale.

Recommandations :

- La direction devrait finir de mettre au point la forme des rapports financiers intermédiaires selon un certain nombre de recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).
- Le conseil scolaire devrait établir des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et instaurer pour ceux-ci des processus officiels de signature par la haute direction.
- Conformément à la stratégie du ministère en ce qui concerne la vérification interne et le comité de vérification, le Conseil devrait ajouter deux conseillères ou conseillers externes à son comité de vérification.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la trésorerie et 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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le service des finances a mis en place des processus de gestion de l'encaisse officiels et a établi des modèles de rapports annuels sur les flux de trésorerie liés à l'exploitation et aux immobilisations. À l'heure actuelle, les rapports sur les flux de trésorerie liés à l'exploitation sont fondés sur l'examen de la paie, des avantages sociaux, des comptes fournisseurs et des données sur les transferts bancaires. L'agente du flux de trésorerie s'occupe d'examiner et d'analyser le flux de trésorerie quotidien.

L'analyste financière effectue des rapprochements bancaires mensuels en ligne qui sont examinés et approuvés par la direction générale et la direction du service des finances.

Au cours des dernières années, le conseil scolaire a émis plusieurs débentures pour financer ses projets d'immobilisations. La direction suit de près le remboursement de chaque débenture à l'aide du modèle d'établissement de rapport sur les flux de trésorerie liés aux immobilisations et le modèle d'analyse financière des immobilisations. Le modèle de rapport sur les flux de trésorerie liés aux immobilisations permet également à la direction d'examiner les prélèvements, les déboursements, les dépenses internes, les Subventions pour les nouvelles places, les fonds pour la réfection des écoles, les recettes d'immobilisations directes ainsi que le financement de l'initiative Lieux propices à l'apprentissage, de l'Initiative de réduction de l'effectif des classes au primaire et du volet Coût de réparation prohibitifs. La direction a fait remarquer que le conseil scolaire a financé tous ses besoins de trésorerie à l'interne et qu'il n'a pas eu à utiliser des sources de financement externes comme des découverts bancaires ou des emprunts bancaires à court terme. Le conseil scolaire travaille avec trois institutions bancaires pour maximiser son revenu en intérêts.

Le conseil scolaire n'a pas établi de politique officielle sur les investissements et se conforme au *Règlement de l'Ontario 471, Placements admissibles*. La direction présente des rapports de vive voix au Conseil sur les activités d'investissement durant

la présentation des états financiers vérifiés. Le service des finances prépare un rapport annuel interne sur les activités d'investissement, lequel indique le montant, l'échéance, le taux d'intérêt, les intérêts créditeurs et le solde de chaque investissement.

La direction a mis en place plusieurs mesures de contrôle des activités de gestion de l'encaisse et des investissements. L'accès au système d'information financière est contrôlé. Le conseil scolaire utilise parfois les transferts bancaires. La surintendante et la directrice générale du service des finances doivent signer une autorisation pour tous les transferts. Le service des finances dispose d'un formulaire de demande pour les paiements du câble et ceux effectués entre les directions. Le conseil scolaire n'a pas encore recours au transfert électronique de fonds (TEF), mais la direction a souligné que les TEF pour le paiement des comptes fournisseurs seraient graduellement mis en œuvre à compter de février 2010.

Les activités de gestion de l'encaisse du conseil sont regroupées dans un seul établissement financier. Le conseil scolaire possède un compte en devise américaine ainsi qu'un compte de résultat et un compte de capital en devise canadienne. Il possède deux comptes pour les redevances d'aménagement scolaires (régions de Peel et de Dufferin), un compte de réserve et un compte en fidéicommis, un compte de paie, un compte de fondation pour l'éducation et un compte d'aide financière. Chaque école peut ouvrir un compte dans une autre banque, vu le choix limité d'institutions bancaires dans plusieurs régions du conseil scolaire. La direction a négocié des taux favorables avec différentes institutions pour le compte des écoles.

Le conseil scolaire obtient des données comparatives sur les conditions financières des autres conseils scolaires par l'entremise de l'OASBO. La direction effectue également des comparaisons officieuses des conditions financières avec les autres conseils scolaires. Dans l'ensemble, les conditions financières actuelles correspondent aux ententes bancaires des autres conseils scolaires.

Recommandation :

- La direction devrait établir une politique sur les investissements et présenter un rapport annuel au Conseil à l'aide du rapport annuel interne sur les investissements.

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 si 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 toutes les déclarations annuelles 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 a établi une nouvelle politique sur les fonds des conseils d'école. Le service des finances a élaboré un des procédures, formules et modèles normalisés pour ce qui touche la gestion des fonds dans les écoles. La politique définit clairement les rôles et les responsabilités de la directrice ou du directeur d'école, de la présidente ou du président, de la trésorière ou du trésorier et des personnes désignées. La politique s'applique aux procédures des opérations bancaires, des rentrées et des sorties de fonds, et établit les exigences relatives aux rapports financiers. Le Conseil a établi cette politique d'après les lignes directrices de l'OASBO sur la gestion des fonds dans les écoles.

La direction a fait remarquer que cette nouvelle politique a permis au conseil scolaire d'améliorer les contrôles internes de gestion des fonds dans les écoles. Après la dernière vérification, les vérificateurs externes du conseil scolaire ont exprimé une opinion sans réserve sur les fonds dans les écoles. Le personnel du service des finances a offert une formation et du soutien aux présidentes et présidents et aux trésorières et trésoriers des conseils d'école, au personnel administratif et aux secrétaires des écoles quant à la nouvelle politique et aux nouvelles exigences. Un analyste financier offre au personnel administratif un soutien continu et de la formation.

Les conseils d'école contrôlent toutes les activités et les fonds. Tous les chèques de déboursement doivent être approuvés par la présidence, la vice-présidence/trésorerie. Le conseil d'école et la direction d'école s'occupent de la collecte, de la comptabilité et du dépôt des recettes générées par les activités de financement. Les directions d'école approuvent (de concert avec la présidence du conseil d'école) les relevés bancaires mensuels, les rapprochements et les rapports de la trésorière ou du trésorier.

Le service des finances reçoit tous les mois les rapprochements bancaires des fonds dans les écoles et les rapports de la trésorière ou du trésorier. Les conseils d'école doivent soumettre des rapports annuels au service des finances. Les conseils d'école présentent également aux surintendantes et surintendants des familles d'écoles des rapports annuels sur leurs activités. Une personne responsable de l'analyse financière s'occupe de préparer les rapports financiers consolidés des conseils d'école, de produire des rapports financiers annuels pour les directions d'école et d'assister les vérificatrices et vérificateurs internes et externes.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un logiciel de gestion des fonds dans les écoles. Ce système enregistre toutes les transactions financières. Le vérificateur interne effectue une vérification périodique de ces fonds.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Parmi les principales sources de recettes non tirées de subventions au conseil scolaire, mentionnons les droits de scolarité des élèves non-résidents, la location des installations (utilisation par la collectivité et location à long terme), les ententes d'utilisation conjointe avec la ville de Mississauga, les programmes d'éducation permanente et les fournisseurs commerciaux.

Le conseil scolaire a établi des politiques et des procédures sur l'utilisation des établissements, des terrains et des installations scolaires par la collectivité. Ces politiques indiquent que les droits d'utilisation des installations sont établis selon le principe du recouvrement des coûts. Elles contiennent des règlements qui prescrivent la classification des différents types d'installations, les règles et les conditions d'utilisation générales et une grille tarifaire.

Le service des permis, une unité du service des installations du conseil scolaire, relève de la direction de la conciergerie. La délivrance de permis d'utilisation des locaux est centralisée et tous les formulaires de demande sont transmis au service des permis. Un site Web consacré à l'utilisation des installations par la collectivité contient des renseignements d'ordre général et des formulaires de demande.

Une assistante et un assistant aux relations communautaires du service des permis encouragent l'utilisation des écoles par la collectivité et travaillent avec les divers partenaires communautaires. Ces assistants, qui surveillent l'utilisation des écoles en se rendant sur place durant l'année, collectent et analysent les données sur l'utilisation communautaire sur lesquelles s'appuie le rapport annuel du ministère de l'Éducation.

En collaboration avec ses partenaires, le conseil scolaire encourage activement l'utilisation des installations par la collectivité. Le conseil scolaire a conclu trois ententes avec la ville de Mississauga pour le partage d'installations polyvalentes.

Les contrats de location pour les services de garde sont négociés avec la participation du service de planification. Trois organismes ombrelles de services de garde louent les installations du conseil scolaire à long terme.

Le service des finances analyse les données sur différentes sources de recettes non tirées de subventions dans le cadre du processus d'élaboration du budget. Les prévisions de ces recettes sont établies selon les tendances et les données historiques.

La direction a défini des procédures pour comptabiliser les diverses subventions APE reçues et en assurer le suivi. Une agente des subventions effectue le suivi des subventions APE. Le conseil scolaire a également mis sur pied un comité d'examen des subventions, composé des directions associées, des surintendantes et des surintendants et de cadres supérieurs. Le comité examine tous les dossiers ayant trait

aux subventions APE et aux recettes non tirées de subventions du conseil scolaire, approuve l'utilisation de toutes les subventions autres que les SBE, surveille la mise en œuvre de toutes les subventions approuvées par le comité et informe le conseil exécutif de l'état des subventions dans le cadre du processus d'examen du budget annuel.

Le comité se réunit deux fois par semaine. L'annonce des subventions APE marque le début d'un processus officiel. Lorsque ces subventions sont annoncées, la direction de l'éducation envoie un avis électronique à la surintendante ou au surintendant responsable de cette subvention ainsi qu'à la surintendante du service des finances. La surintendante ou le surintendant responsable de la subvention remplit la formule de déclaration d'état et l'envoie au bureau des subventions avant la réunion du comité d'examen. Tous les rapports présentés conformément aux modalités des subventions sont signés par la direction de l'éducation. L'agente des subventions et la directrice générale du service des finances déterminent si un nouveau code de localisation est nécessaire pour effectuer le suivi de certaines initiatives. De petites initiatives, qui disposent d'un code de programme unique, sont parfois ajoutées aux localisations existantes.

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'achats ou à des initiatives d'achats groupés.	Oui

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

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

Politiques et modalités

Le conseil scolaire a établi une politique et des modalités sur les achats. La politique et les modalités sur les achats du Conseil, *Purchasing Acquisitions and Disposal Procedures Manual*, sont publiées sur le site Web public du conseil scolaire. Le manuel opérationnel interne du service des achats fournit des conseils éclairés au personnel sur les rôles, les responsabilités et les processus.

Le conseil scolaire a récemment mis à jour sa politique et ses modalités sur les achats pour les harmoniser aux principales exigences des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. La direction a indiqué que la politique et les modalités à jour seront soumises à l'examen et à l'approbation du conseil exécutif et du Conseil au début de 2010. La direction a mis à jour une version préliminaire du **code d'éthique**, qui s'appliquera à tout le personnel. Les syndicats devraient bientôt examiner et approuver la version provisoire du code de conduite.

Le conseil scolaire a établi des politiques sur les dépenses d'hébergement et des déplacements. Le service des finances a établi plusieurs mesures de contrôle pour s'assurer que le personnel respecte les politiques. Il existe également une politique sur les dépenses des conseillères et conseillers scolaires.

Les politiques d'approvisionnement définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra faire appel à des processus d'achat non concurrentiels. Le conseil scolaire peut avoir recours à une mesure d'urgence pour les achats si une surintendante ou un surintendant constate que l'approvisionnement de

biens et de services est nécessaire pour empêcher ou corriger une situation dangereuse ou potentiellement dangereuse pour la sécurité, des retards importants ou d'autres dommages, ou encore pour rétablir un service de base. Le conseil scolaire peut acheter des biens et des services en négociant dans certaines circonstances qui sont clairement décrites dans les procédures. Par exemple, les achats peuvent être négociés si, en raison des conditions du marché, les biens et les services sont limités ou rares, ou encore si au moins deux offres intéressantes et identiques ont été proposées. Les procédures d'achat stipulent que dans le cadre d'un processus d'achat concurrentiel, le conseil scolaire doit prendre en considération tous les coûts, y compris les coûts d'acquisition, d'exploitation et d'élimination, plutôt que de prendre des décisions uniquement selon la règle du plus bas soumissionnaire.

Les procédures d'achats traitent des niveaux de pouvoir d'achat, des méthodes d'achat, des limites et des processus d'appel d'offres concurrentielles, des interdictions concernant les achats, de la résolution des différends et de l'élimination des biens et des services excédentaires.

Il est stipulé dans la politique que le conseil scolaire doit publier ses soumissions concurrentielles de plus de 50 000 \$ un journal à grande diffusion ou sur le site Web du service des achats. Le conseil scolaire affiche toutes les soumissions et demandes de propositions de plus de 50 000 \$ sur le site Web du conseil scolaire et le site de l'Ontario Public Buyers' Association (OPBA). Le conseil scolaire publie également tous les ans des annonces dans un journal national pour l'acquisition de biens et de services. Le conseil scolaire publie toutes les offres d'une valeur de 100 000 \$ sur le site Web de l'OPBA. Afin de s'assurer de la conformité avec les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, le conseil scolaire s'est inscrit à MERX et y affichera les soumissions de plus de 100 000 \$ dès que le Conseil aura approuvé la politique de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Participation à des initiatives d'achats groupés

Les procédures d'achats indiquent que le conseil scolaire devrait encourager les achats coopératifs avec les autres conseils scolaires ou les organismes du secteur public lorsqu'il s'agit de servir l'intérêt véritable du conseil scolaire.

Le conseil scolaire participe à des initiatives d'achats groupés et à des consortiums d'achat : Catholic School Board Services Association (CSBSA), Peel District School Board, Toronto Catholic District School Board et Simcoe Catholic District School Board, Toronto District School Board, Réseau informatique éducationnel de l'Ontario (RIEO).

Le conseil scolaire a conclu des ententes avec le gouvernement provincial pour l'achat de téléphones portables, de livres de bibliothèque et de fournitures sanitaires d'urgence. Actuellement, le conseil scolaire tente de conclure une entente avec

plusieurs conseils scolaires pour l'achat de technologie verte par l'entremise du ministère de l'Environnement.

Le conseil scolaire cherche sans cesse à augmenter son pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis. Le conseil scolaire participe au groupe d'achat coopératif intergouvernemental, composé de plusieurs municipalités et de deux conseils scolaires, pour discuter des possibilités d'achats conjoints. Le conseil scolaire tient également compte des nouveaux contacts d'achats fournis par le Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO).

Niveaux de pouvoir d'achat

Les politiques et les modalités d'achats établissent une autorité approbatrice des limites d'achats et des appels d'offres concurrentiels, notamment :

- 0 à 2 000 \$: les achats sont à la discrétion de la demandeuse autorisée ou du demandeur autorisé et un bon de commande est requis;
- 2 001 à 15 000 \$: la directrice du service des achats, en consultation avec la surintendance, la direction d'école ou le gestionnaire, obtient au moins trois offres verbales et produit un bon de commande;
- 15 001 à 50 000 \$: la directrice du service des achats, en consultation avec la surintendance, la direction d'école ou le gestionnaire, obtient au moins trois offres écrites et émet un bon de commande;
- Plus de 50 001 \$: la directrice du service des achats, en consultation avec la surintendance, la direction d'école ou le gestionnaire, détermine le processus d'appel d'offres.

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

Les modalités du conseil scolaire sur les achats contiennent des dispositions générales concernant l'utilisation de cartes d'achat (cartes de crédit pour petits achats). Il y est stipulé que des cartes de crédit pour petits achats sont remises aux employés autorisés du Conseil pour les produits et services qui sont achetés en petite quantité et qui ne font pas l'objet d'appels d'offres. Des politiques, des modalités et des lignes directrices officielles sur l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats sont également mises à la disposition du personnel sur le site intranet du conseil scolaire. Les lignes directrices donnent aux détenteurs de ces cartes de crédit des renseignements sur la façon d'effectuer des achats, les activités mensuelles, les problèmes d'autorisation, la résolution de conflit et les procédures à suivre en cas de perte ou de vol. Le document sur les politiques et les modalités contient également un formulaire standard sur la

reconnaissance des responsabilités et des obligations de l'employé, un formulaire d'approbation de la carte de crédit pour petits achats et un formulaire de demande de changement de carte.

Les politiques et modalités précisent que la direction du service des achats ou la personne responsable autorise le personnel administratif des écoles et les gestionnaires à approuver l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats pour les employés de leur service ou de leur champ de responsabilité. Les surintendantes et surintendants approuvent les cartes de crédit pour petits achats du personnel administratif et des gestionnaires. Les directions associées approuvent celles des surintendantes et des surintendants.

Il y a 315 cartes de crédit pour petits achats dans le système, lesquelles sont principalement utilisées par les employées et les employés de métier et les écoles. Ces cartes sont assorties d'une limite de transaction et d'une limite de dépenses mensuelles. Les rapports sur les dépenses et les documents à l'appui sont remis aux administratrices et administrateurs des écoles, qui les transmettent au service de la comptabilité aux fins de traitement. Chaque mois, le service de la comptabilité remet un rapport sur les transactions des cartes de crédit pour petits achats à chaque école, qui s'en sert pour faire le suivi budgétaire.

Le conseil scolaire possède également 25 cartes de crédit institutionnelles pour les cadres supérieurs et les membres du personnel qui doivent se déplacer fréquemment. L'utilisation des cartes institutionnelles est examinée par la surintendante et la directrice générale du service des finances. Le conseil scolaire utilise également des cartes d'essence pour un fournisseur.

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

Le manuel opérationnel interne sur les achats contient une description détaillée du processus de demande d'achat à l'aide du système électronique du conseil scolaire. Le service des achats, qui examine les demandes d'achat et les approuve ou non en fournissant une explication appropriée à la demandeuse ou au demandeur, transmet les demandes aux acheteurs électroniquement. Lorsque la demande est approuvée par l'acheteur, un bon de commande est généré par le système et envoyé au vendeur. Si le bon de commande ne correspond pas au niveau d'autorisation de l'acheteur, il est envoyé à la direction du service des achats pour approbation.

Tous les biens sont envoyés à l'endroit demandé, et le destinataire envoie le bordereau de marchandises au service des achats. Le personnel du service des achats examine le bordereau, entre les données dans le système, joint le bordereau de marchandises à la facture et au bon de commande et envoie la facture aux comptes fournisseurs. Le service des finances produit des rapports financiers mensuels sur les bons de commande ouverts.

Le conseil scolaire dispose d'un processus de comptabilité d'engagements. Un engagement est créé lorsque le bon de commande est généré dans le système de demandes d'achat.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre d'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer des achats et faire les paiements. Le conseil scolaire passe ses commandes de fournitures de bureau en ligne. La direction a constaté que la majorité des fournisseurs du conseil avaient un cybermarché, mais qu'ils n'avaient pas la capacité technique de télécharger les factures directement dans le système du conseil scolaire.

Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire est actuellement en discussion avec sa banque pour conclure une entente d'utilisation du TEF pour les paiements.

Recommandations :

- La direction devrait continuer à penser aux options de mise en œuvre de l'interface électronique des fournisseurs pour les commandes, le traitement et les paiements.
- La direction devrait conclure une entente sur l'utilisation des transferts électroniques de fonds pour 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 efficaces et efficaces de conception et de construction des nouvelles installations.

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

- évaluer l'efficacité 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 ».

 laboration 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'�cole 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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service de la planification et des opérations s'occupe de la planification et des activités d'entretien et de conciergerie ainsi que de la conception et de la construction de toutes les installations du conseil scolaire. Le service de la planification et des opérations élabore un plan opérationnel officiel de deux ans qui énonce de façon générale les mesures de mise en œuvre, les indicateurs de réussite et les échéanciers. Les principales mesures de mise en œuvre du plan de 2008-2010 sont les suivantes :

- Concevoir de nouvelles écoles, effectuer des agrandissements et entreprendre des rénovations afin d'améliorer l'environnement d'apprentissage et le rendement des élèves et d'offrir des bâtiments sûrs et confortables au personnel et aux élèves.
- Participer au comité des écoles vertes pour examiner les meilleures pratiques de conception des nouvelles écoles et comparer les pratiques exemplaires en matière d'efficacité énergétique et d'exploitation mises en place dans les écoles en vue d'optimiser les opérations et de les appliquer à la conception des futures écoles.
- Maintenir les partenariats d'utilisation commune des installations et entreprendre de nouvelles initiatives avec les partenaires municipaux, collaborer avec les exploitants de garderie et maintenir une bonne relation avec la collectivité en lui permettant d'utiliser les écoles.
- Examiner et surveiller les dépenses et les prévisions pour les immobilisations à long terme afin que le financement des projets de construction d'école actuels et futurs soit adéquat et suffisant.
- Favoriser l'efficience et l'efficacité optimales dans la conception des écoles et dans le processus d'appel d'offres.
- Examiner régulièrement toutes les dépenses pour voir si elles correspondent aux objectifs, aux besoins et aux budgets du service.
- Fournir une analyse détaillée des dépenses actuelles en matière de transports.

- Continuer de surveiller les différents facteurs contribuant aux prévisions de l'effectif.

La direction devrait améliorer le plan annuel en formulant des mesures et des objectifs précis et mesurables et en indiquant les responsabilités. Ainsi, le service des finances pourrait établir des indicateurs de réussite, effectuer le suivi des progrès quant à l'atteinte des objectifs et en rendre compte. La direction devrait également s'assurer que les progrès effectués à l'égard des objectifs du plan sont évalués périodiquement et que l'administration principale et le Conseil reçoivent des rapports réguliers.

La direction a souligné que le service de la planification et des opérations effectue d'autres activités de planification comme l'entretien et la planification des installations à long terme.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

À l'heure actuelle, le service de la planification et des opérations est régi par la surintendante de la planification et des opérations, qui relève du directeur associé des services organisationnels. Les domaines fonctionnels du service de la planification et des opérations sont la planification, la conception, la construction, les installations (sécurité, entretien et conciergerie) et les transports.

Les rôles et les responsabilités du personnel de gestion du service de la planification et des opérations sont clairement définis dans les descriptions de travail, qui ont récemment été officialisées par le service des relations avec le personnel. Chaque poste du service de la planification et des opérations est assorti d'une description de travail officielle. Les membres du service des installations possèdent des titres professionnels appropriés de même qu'une expérience de travail pertinente.

L'organigramme à jour du conseil scolaire présente la structure du service de la planification et des opérations et ses liens hiérarchiques. Les coordonnées des principaux membres du personnel sont affichées sur le site Web du conseil scolaire, et l'organigramme est publié sur le site intranet. La direction a indiqué qu'en raison des récents changements dans l'effectif du service des installations, les rôles et responsabilités de certains gestionnaires seront modifiés en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience du service.

Surveillance et communication des politiques

Le service de la planification et des opérations s'occupe de certaines politiques et se conforme à un ensemble de procédures administratives régissant les aspects pertinents de la gestion des installations et des opérations. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire, tandis que les procédures administratives sont disponibles sur le site intranet. L'agente ou l'agent de l'accès à l'information du service

des relations avec le personnel aide la surintendante de la planification et des opérations à faire respecter les nouvelles lois et exigences réglementaires.

Une formation appropriée est offerte aux membres du personnel de conciergerie et d'entretien pour leur permettre d'aborder les questions liées aux politiques et de comprendre la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires. Les formations portent entre autres sur le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) et la gestion de l'amiante. Dans le cadre de la formation initiale des nouveaux employés, le service des installations offre un aperçu des principales politiques et modalités.

Le service de la planification et des opérations travaille en étroite collaboration avec les intervenants appropriés pour élaborer de nouvelles politiques et modalités administratives. Par exemple, par l'entremise du service de la planification, la politique sur l'examen des installations a fait l'objet d'une discussion avec les intervenants publics. Le service des installations procède à différentes inspections pour s'assurer de la conformité avec les politiques du conseil scolaire et les exigences réglementaires en ce qui concerne la santé et la sécurité, l'entretien, les normes de gardiennage, la qualité de l'eau et de l'air et d'autres domaines. Le personnel des installations mène également les inspections requises par les services de santé publique, le ministère du Travail et le ministère de l'Environnement.

Recommandation :

- La direction devrait mettre au point les rôles et responsabilités des gestionnaires du service de la planification et des opérations.

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.	Oui
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Non
Le modèle d'affectation des concierges de la direction permet l'utilisation optimale du personnel et tient compte de nombreux facteurs (p. ex., la superficie au sol, les classes mobiles et les gymnases).	Oui

Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel

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

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

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

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

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

Le service des installations a défini des modalités pour la prestation des services de conciergerie et d'entretien. Il a conçu un manuel sur les services de conciergerie, qui contient des renseignements sur les principales politiques liées aux activités et tâches de conciergerie, aux modalités applicables à certains domaines, aux procédures de sécurité et aux formulaires normalisés.

La section du manuel de conciergerie, qui décrit les tâches du personnel de conciergerie et d'entretien, contient des modalités détaillées sur le nettoyage quotidien, l'entretien général, les locaux des appareils mécaniques et les systèmes mécaniques, la sécurité, le déneigement et la gestion des déchets. Le manuel décrit également les procédures de fonctionnement des systèmes de distribution, du local de conciergerie, de l'équipement, des alarmes d'incendie, de l'entretien des planchers, de l'entretien des terrains et des ordres de travail.

La direction procède régulièrement à des inspections des installations du conseil scolaire pour vérifier si elles répondent aux normes établies en matière de propreté et d'entretien. Deux responsables de la supervision de soir et cinq de jour visitent les écoles à tour de rôle. Les superviseurs utilisent des listes de vérification standard et effectue des inspections visuelles pour relever les éventuels problèmes de propreté ou d'entretien. Un outil informatique sur mesure, *Inspection Report*, qui fournit des critères

d'inspection normalisés, est utilisé pour obtenir les résultats des inspections et donner des commentaires au personnel de conciergerie. À l'occasion, en guise de réponse aux plaintes des directions d'école, les superviseuses et superviseurs mènent des inspections approfondies. Puisqu'il n'y a pas de rapports officiels pour les directions d'école, les superviseuses et superviseurs discutent de façon informelle avec les directions au sujet des problèmes et des aspects à améliorer.

Depuis quelques années, le conseil scolaire utilise de plus en plus de fournitures de conciergerie écologiques. Le conseil scolaire achète les produits nettoyants EnviroLogo, et envisage d'utiliser plusieurs autres produits certifiés écologiques. La direction a fait remarquer qu'à l'heure actuelle, environ 20 % des fournitures de conciergerie sont certifiées écologiques. Une surintendance de l'éducation a récemment été nommée responsable du portefeuille de gestion environnementale, qui comprend le programme EcoSchools de l'Ontario et toutes les initiatives en matière d'écologie.

La direction a établi des lignes directrices d'affectation du personnel de conciergerie pour aider les superviseurs de conciergerie dans l'évaluation des besoins en personnel de chaque école et pour utiliser les ressources de façon efficace. La façon d'aborder l'affectation du personnel de conciergerie tient compte des besoins propres à chaque école, qui ne peuvent être entièrement satisfaits par une formule d'affectation standard. Après d'importantes réductions budgétaires il y a plusieurs années, la direction a senti le besoin procéder à une rationalisation des effectifs de conciergerie. De concert avec les superviseurs de conciergerie, la direction a mis au point une formule de sondage sur les installations, qui tenait compte des facteurs suivants :

- les travaux et les tâches de nettoyage à effectuer;
- la fréquence à laquelle doivent être effectués ces travaux et tâches de nettoyage dans une période définie;
- la durée de chaque tâche de nettoyage;
- le temps alloué à chaque concierge pendant la période définie pour effectuer les travaux et les tâches de nettoyage.

Cette formule de sondage sur les installations décrit les locaux à nettoyer et le temps alloué à chaque concierge pour effectuer les tâches de nettoyage dans ces locaux. Il comprend des renseignements sur la vocation des salles de classe et des classes mobiles. Il comporte une colonne à l'usage des superviseurs de conciergerie pour ajouter les heures supplémentaires attribuables à d'autres facteurs qui pourraient avoir une incidence sur la capacité du concierge à nettoyer un endroit en particulier, comme le temps de déplacements, les salles du service de garderie, etc. Les superviseurs de conciergerie doivent justifier les heures supplémentaires inscrites dans la formule.

L'autovérification des écoles à l'aide de la formule de sondage sur les installations est un processus continu au cours duquel des ajustements peuvent être apportés lorsqu'il y a des changements dans un des quatre principaux facteurs d'affectation du personnel.

Le conseil scolaire a son propre personnel d'entretien, mais il donne également certaines tâches en sous-traitance. Trois superviseurs et environ 80 membres du personnel d'entretien s'occupent des différents secteurs : entretien structurel, chauffage, ventilation et conditionnement d'air, contrôle du bâtiment et électricité. La direction s'assure de l'utilisation efficace de tous les membres du personnel d'entretien en établissant l'ordre de priorité des tâches.

Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel

Tous les deux ans, la direction détermine les projets d'entretien à mettre en œuvre dans le budget de réfection des installations. Les projets sont divisés en plusieurs catégories : les demandes des directions d'école, les projets d'accessibilité, l'entretien différé et les projets extérieurs. Les directions d'école doivent participer à plusieurs volets du plan, y compris les projets en matière de santé et sécurité, les programmes et d'autres projets que les directions d'école souhaitent effectuer, dont les projets d'amélioration esthétique. Le service consulte également les autres surintendantes et surintendants pour établir la priorité des projets.

La direction utilise la base de données RECAP pour déterminer quels projets seront financés dans le cadre de l'initiative Lieux propices à l'apprentissage. La direction a constaté que par le passé, le conseil scolaire avait versé le solde des subventions de réfection dans les réserves. Le conseil scolaire a cependant utilisé les réserves pour subvenir à la croissance des écoles. La direction a aussi fait remarquer qu'une partie du budget d'entretien est réservé aux projets d'accessibilité. La direction ne présente pas le plan au Conseil et ne produit aucun rapport officiel sur la mise en œuvre du plan.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service des installations établit un plan de formation et de perfectionnement annuel pour le personnel de conciergerie. Le conseil scolaire offre trois types de formation : la formation standard, la formation avancée et la formation spécialisée. La formation standard comprend une formation initiale pour les nouveaux employés, des cours de base et des cours avancés en conciergerie. Le cours de base, qui est obligatoire, est offert plusieurs fois par année. La formation avancée est consacrée au SIMDUT, à la santé et sécurité et aux procédures de verrouillage et de sécurité. Cette formation est généralement offerte durant plusieurs journées de perfectionnement professionnel. La formation spécialisée aborde plusieurs questions et comprend aussi une formation de motivation pour le personnel de conciergerie.

Toutes les activités de formation pour le personnel de conciergerie sont consignées dans la base de données.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service des installations achète et distribue l'équipement et les fournitures de conciergerie et en fait le suivi. Le service possède un inventaire à jour de tout l'équipement assigné à chaque établissement, qui fait état de la date d'achat, du prix et du fournisseur. Dans le cadre du contrat de réparation de l'équipement de conciergerie, une évaluation d'entretien préventif de toutes les pièces d'équipement est réalisée tous les deux ans. L'inventaire de l'équipement est mis à jour tous les trois ans.

Chaque membre du personnel de conciergerie garde son équipement personnel dans les véhicules d'entretien. Le personnel d'entretien peut emprunter de l'équipement spécialisé dans plusieurs magasins d'équipement et dans un magasin central. Un processus a été mis en place pour faire le suivi de l'utilisation de cet équipement. Le personnel d'entretien qui emprunte l'équipement du conseil scolaire doit signer une feuille de suivi au moment de l'emprunt et du retour de l'équipement.

Le service des installations travaille en étroite collaboration avec le service des achats pour élaborer des processus d'approvisionnement des fournitures de conciergerie. Le service des installations a mis au point des lignes directrices officielles et des diagrammes sur les processus d'achat des fournitures de conciergerie. Une fois le processus d'élaboration du budget annuel terminé, le directeur des services de conciergerie et de bureau examine le budget avec les superviseurs de conciergerie et communique avec le service des achats pour mettre en place le processus d'approvisionnement des fournitures et des services de conciergerie. Chaque année, la direction des achats prépare et met à jour une demande de renseignements généraux sur le fournisseur.

Le service des achats a nommé une acheteuse pour les fournitures de conciergerie. Chaque année, la direction et les superviseurs des services de conciergerie examinent avec les acheteuses et les acheteurs le cahier des charges. Si de nouveaux produits sont nécessaires, la direction des services de conciergerie ou le superviseur élabore un nouveau cahier des charges en se fondant sur une étude du marché. Une fois le cahier des charges approuvé et les fournisseurs confirmés, le service des achats publie un appel d'offres. Le service des achats analyse les appels d'offres et les envoie aux services organisationnels accompagnés de recommandations. Il est possible qu'on demande aux fournisseurs potentiels de fournir des échantillons à des fins d'évaluation ou de visiter les lieux.

Une fois le contrat établi, les fournitures de conciergerie peuvent être commandées centralement et gardées dans un entrepôt ou réclamées par les concierges. Tous les produits sont commandés à l'aide d'un formulaire de commande par les concierges de

chaque école. Les concierges peuvent choisir des produits dans le catalogue et soumettre les formulaires de commande au superviseur. Ce dernier examine et approuve les formulaires de commandes, puis les transmet au fournisseur à des fins de traitement. Le papier, les produits d'entretien pour planchers et les lumières sont expédiés à l'entrepôt central des magasins avant d'être livrés aux écoles par le système de livraison interne du conseil scolaire. Toutes les autres fournitures sont livrées directement aux écoles selon les conditions d'un contrat. La direction fait le suivi de l'utilisation des fournitures de conciergerie dans chaque école et investigue en cas d'écarts importants.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le conseil scolaire utilise un logiciel pour son système automatisé d'ordres de travail. Les ordres de travail sont soumis par le personnel des écoles, qui en envoie une copie papier à la personne responsable. Le service des installations surveille de près l'exécution des ordres de travail. Les renseignements concernant l'exécution sont entrés manuellement dans le système. La direction a souligné que le conseil scolaire envisage plusieurs options de mise en œuvre d'un système d'ordres de travail entièrement automatisé.

Recommandation :

- Le service de la planification et des opérations devrait consolider ses activités de planification et établir un plan d'entretien et de réfection pluriannuel comprenant le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et à leurs intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.

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.	Non

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire n'a pas établi de plan formel de gestion de l'énergie. Auparavant, un membre du personnel du service des installations s'occupait de la gestion de l'énergie. En raison des récents changements de personnel, la direction des services d'entretien se charge désormais de tout ce qui a trait à la gestion de l'énergie.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un projet appuyé par une organisation du secteur privé pour encourager la conservation de l'énergie. Le projet, auquel ont participé les

élèves, a été lancé dans environ 20 écoles. La direction a constaté que cette initiative n'avait pas été annoncée par des bulletins ou d'autres moyens de communication.

Le conseil scolaire a mis en place des systèmes de contrôle automatique des bâtiments dans la majorité de ses écoles. Dans chaque école secondaire, une technicienne ou un technicien d'immeuble est responsable de régler les systèmes au besoin. Les techniciennes et les techniciens d'immeuble ont directement accès aux données du système de gestion des factures des services publics. Le personnel du service des installations peut avoir accès à distance aux systèmes de contrôle automatique des bâtiments.

Au moment d'acheter les produits et services pour le conseil scolaire, la direction vérifie l'efficacité énergétique des produits et de l'équipement. La direction a fait remarquer que le conseil scolaire analyse le rapport qualité-prix de tous les achats importants de produits éconergétiques, comme les accessoires d'éclairage.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Pour améliorer ses pratiques de gestion de l'énergie, le conseil scolaire a récemment mis en place un logiciel de gestion des factures des services publics. Ce logiciel archive les factures mensuelles des services publics, les vérifie automatiquement pour détecter les problèmes de facturation, de comptage ou de consommation et peut produire différents rapports de gestion et d'analyse. Actuellement, les données sur la consommation sont mises à jour tous les trois mois. Les données historiques de deux années complètes ont aussi été entrées dans le système. Le conseil scolaire reçoit des factures électroniques, et les renseignements qui y figurent sont entrés dans le système de gestion des factures de services publics.

Le ministère a accordé du financement au conseil scolaire pour l'efficacité énergétique. Ce dernier a commencé à vérifier les installations selon l'analyse des données du système de gestion des factures de services publics. Ces vérifications ont été confiées à un consultant externe. Ce dernier a aussi aidé le conseil scolaire à établir des valeurs de référence ou des objectifs de conservation qui ont été entrés dans le système de gestion des factures pour que l'on puisse suivre le rendement de chaque établissement. À l'aide de l'analyse des données de consommation énergétique, la direction présente des ateliers périodiques pour le personnel de conciergerie et le personnel administratif des écoles afin de discuter des questions relatives à l'efficacité énergétique.

Recommandations :

- En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire doit 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 formel 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 termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'achat et/ou dans la politique environnementale.
- La direction devrait veiller à ce que les bonnes initiatives de conservation soient communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.
- Le conseil scolaire doit élaborer une politique environnementale qui créera un cadre pour ses activités dans le domaine de la gestion et de l'éducation environnementale et qui accroîtra les occasions de communication.

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.	Oui

Gestion de la santé et de la sécurité

Le service des relations avec le personnel est responsable des politiques, des modalités et des initiatives du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité au travail et de promotion de la santé et du mieux-être. Le service de santé et de sécurité est responsable de la santé et de la sécurité au travail, des partenariats avec les services de santé publique, de la santé et de la sécurité environnementale, de la gestion des risques et des questions relatives aux assurances. Deux membres du personnel du service de santé et de sécurité font partie du Conseil canadien des professionnels en sécurité agréés. Le service de promotion de la santé et du mieux-être s'occupe des programmes visant à aider les employés à rester en poste ou à retourner au travail de façon sûre, sécuritaire et en temps opportun. Ce service emploie trois infirmières et infirmiers autorisés, qui ont été formés en matière de santé et de sécurité au travail. Le service est responsable du programme de gestion des limitations fonctionnelles et du programme de retour précoce au travail.

Le service des relations avec le personnel travaille en étroite collaboration avec les autres services du conseil scolaire pour s'assurer de la conformité avec les politiques et les modalités en matière de santé et de sécurité. Plus particulièrement, un lien solide unit le service de santé et sécurité du service des relations avec le personnel et le service de la planification et des opérations. Le service de santé et sécurité conçoit et anime la formation offerte au personnel de conciergerie.

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique en matière de santé et sécurité qui décrit sa volonté de fournir des conseils et du soutien afin de veiller au respect des exigences législatives et d'offrir un environnement sain et sécuritaire pour les élèves et le

personnel du conseil scolaire. La direction a rédigé le manuel de santé et sécurité, qui est publié sur le site Web du conseil scolaire.

La direction et le Conseil ont une vision commune de la santé et sécurité du personnel et des élèves. Le service de santé et sécurité travaille en étroite collaboration avec les services de santé publique de Peel pour mettre en œuvre l'initiative sur les écoles saines. Un comité de partenariat composé de cadres supérieurs des services de santé publique de Peel ainsi que de membres du personnel du conseil scolaire et du conseil coïncident a été formé.

Le service de promotion de la santé et du mieux-être du service des relations avec le personnel travaille en étroite collaboration avec le service de santé et sécurité et les services de santé publique de Peel pour soutenir les employés de retour au travail et encourager un mode de vie sain. Le service de promotion de la santé et du mieux-être participe au comité mixte de santé et sécurité.

Le service de santé et sécurité est responsable du plan d'évacuation d'urgence. Le conseil scolaire a élaboré un plan d'évacuation d'urgence pour tout le système et chaque école possède un plan d'évacuation. Le service de santé et sécurité coordonne, de concert avec les surintendances des services d'enseignement et du service des installations, les modalités du conseil scolaire en matière de sécurité des élèves et du personnel. Le conseil scolaire a établi des lignes directrices sur la préparation à différents types de situations d'urgence.

L'agent de sécurité du conseil scolaire est responsable de la sécurité physique de tous les bâtiments loués par le conseil scolaire ou lui appartenant. Cet agent de sécurité possède plusieurs titres professionnels dans le domaine de la gestion de la sécurité, ainsi qu'une expérience pertinente. L'agent est la personne-ressource principale en cas de problème lié à la sécurité physique et c'est lui qui coordonne les interventions dans ce domaine.

L'agent de sécurité est le principal intermédiaire entre le conseil scolaire et les organismes d'exécution de la loi. Le conseil scolaire a établi un protocole d'intervention d'urgence pour l'école et la police afin de faire face aux situations dangereuses. Les policières et policiers ont un accès direct aux renseignements de chaque école, y compris des photos et la disposition des lieux ainsi que les principaux renseignements sur le personnel et les élèves.

Le conseil scolaire offre aux directions d'école une formation périodique sur les procédures de fermeture. Toutes les écoles procèdent à un exercice de fermeture par année. Le personnel du conseil scolaire participe aussi à une formation interne sur les procédures à suivre en cas de menaces pour la sécurité (alerte à la bombe, exercice d'évacuation en cas d'incendie). L'agent de sécurité offre une formation périodique au personnel administratif des écoles sur différents sujets lié à la sécurité des élèves.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- déterminer si la direction effectue une bonne planification concernant les exigences futures en immobilisations fondée sur les prévisions de l'effectif et les questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuel et le financement versé par le ministère (p. ex., financement au titre des nouvelles places d'élèves);
- déterminer si la direction établit bien l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement versé par le ministère et des programmes d'immobilisations pluriannuels;
- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;
- relever les possibilités d'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, aux politiques et aux modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.	Oui

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le conseil scolaire a mis en place un plan d'installations à long terme fondé sur les prévisions de l'effectif des 15 prochaines années réalisées par des consultants externes ainsi que sur une analyse effectuée par le service de planification du conseil scolaire. Le plan d'installations à long terme est présenté au conseil exécutif, puis au Conseil à des fins d'approbation. Le plan des immobilisations actuel et le modèle sur les liquidités ont été présentés au ministère.

Le plan d'installations à long terme, d'une durée de 15 ans, est généralement mis à jour tous les deux ou trois ans. Le plan est révisé chaque année pour voir si les projets d'immobilisations de l'année en cours doivent être revus. Après avoir déterminé les écoles susceptibles de faire l'objet d'une fermeture ou d'une consolidation, le service de la planification collabore avec les surintendantes et surintendants des familles d'écoles pour déterminer quelles écoles pourraient accueillir plus d'élèves. La direction présente le rapport du plan d'installations à jour au comité d'administration et des finances du Conseil. Le conseil scolaire a formé un comité composé de membres du personnel pour les projets d'immobilisations. Ce comité se réunit régulièrement pour discuter des projets d'immobilisations en cours.

Le conseil scolaire dispose de politiques et de modalités sur l'évaluation des installations. Ces dernières années, le conseil scolaire a réalisé trois évaluations des installations qui ont entraîné la fermeture de trois écoles. La direction revoit actuellement les procédures d'évaluation des installations à la lumière des nouvelles lignes directrices du ministère et se prépare au prochain cycle d'évaluation.

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

Un membre du personnel du service des installations met régulièrement à jour le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Dans le cadre de l'élaboration du plan d'installations pluriannuel, la direction détermine quelles écoles sont susceptibles de fermer. Le service de la planification utilise les données du système RECAPP et du SIIS pour déterminer la capacité réelle des écoles de la région. Le système RECAPP est mis à jour par le service de la planification et des opérations pour tenir compte des travaux et des dépenses réalisés dans le cadre de l'initiative Lieux propices à l'apprentissage.

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 utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <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 fournisseurs de services professionnels

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil scolaire conclut plusieurs ententes d'utilisation commune d'écoles secondaires, de centre communautaire, de bibliothèques et de terrains avec les villes de Mississauga, de Caledon et d'Orangeville. Le service des installations a fourni des renseignements aux autres conseils scolaires sur les principaux facteurs à considérer dans ce genre de projets.

Le service de conception s'occupe d'élaborer les plans des écoles et des documents nécessaires à l'exécution des appels d'offres, en plus d'aider le Conseil dans le processus de sélection des consultants. Le service de la construction supervise toutes les activités durant la phase de construction des projets d'immobilisations, de l'approbation de l'entrepreneur général par le Conseil jusqu'à la fin de la période de garantie. Ces deux services surveillent le travail des architectes. Le service de la construction surveille également les entrepreneurs par l'entremise de réunions et d'inspections des chantiers et s'assure du respect des normes en vigueur.

Les années passées, le conseil scolaire utilisait les mêmes modèles de conception pour ses nouveaux projets de construction; ces modèles nécessitaient des ajustements en raison des changements démographiques et d'autres facteurs comme le rapport coût-efficacité. Le service de conception a établi des lignes directrices et des normes pour s'assurer de l'uniformité de la conception. Ce service possède également un manuel d'instructions à l'intention des architectes, lequel contient les formulaires de contrôle des projets standard, les lignes directrices procédurales et les normes graphiques. Ces lignes directrices en matière de conception, qui sont continuellement mises à jour, décrivent le processus de conception et de construction des écoles.

Le service de conception forme un comité pour travailler avec les architectes à l'élaboration d'un concept pour chaque nouveau projet d'immobilisations. Ce comité est composé de membres du personnel du service de la planification et du service de conception, de la surintendance de l'école et de la direction de l'école (si elle a déjà été embauchée). Après avoir signé un contrat, le conseil scolaire et l'architecte participent à des réunions d'avant-projet et de conception, à des activités d'arpentage et de géotechnique, ainsi qu'à des réunions avec les services de planification municipaux, le conseil des parents et les conseillères et conseillers scolaires.

Le comité travaille en concertation avec l'architecte à la conception du projet dans le but d'échafauder un avant-plan, qui sera soumis à l'approbation du Conseil. Le service de conception a élaboré un calendrier d'exécution standard qui résume les principales activités de conception et de préparation à la construction, de l'étape de l'approbation des architectes à celle de la sélection d'un entrepreneur général par le Conseil dans le cadre d'un appel d'offres. Le service de conception a également préparé un rapport de projet mensuel pour faire le suivi de toutes les phases préalables à la construction du projet.

Le gestionnaire de la conception travaille avec les architectes afin de déterminer les coûts du projet. Le premier budget préliminaire doit être examiné après l'approbation de l'avant-plan par le Conseil. Le budget du projet est revu à deux reprises par la suite avant que ne soit lancé l'appel d'offres à l'intention des entrepreneurs généraux.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Une fois les entrepreneurs généraux et les sous-traitants sélectionnés par le conseil scolaire, le service de construction s'occupe de surveiller la progression et la qualité du projet. Le service de construction présente au Conseil des rapports mensuels faisant état de la progression des travaux. En général, le Conseil doit approuver tout changement important apporté aux coûts du projet. Le service de construction organise des réunions bimensuelles avec l'entrepreneur général, les consultants et les architectes pour discuter des coûts, de la progression et du calendrier d'exécution. Tous les ordres de modification sont examinés par la direction des travaux, la surintendance de la planification et des opérations et la direction associée des services organisationnels.

La direction a souligné que les projets du conseil scolaire ont été achevés à temps et dans les limites du budget. Tous les budgets de projet de construction approuvés du conseil scolaire contiennent une provision pour aléas.

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

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique et de modalités à l'intention des architectes. Il y est stipulé que le conseil scolaire doit établir une liste d'un maximum de

12 architectes approuvés par le Conseil. Dans le cas des nouveaux projets et des mêmes modèles de conception, le personnel recommande trois architectes de la liste, puis le Conseil a recours à un scrutin secret pour élire un architecte.

Le service de conception procède à la préqualification des entrepreneurs généraux et des sous-traitants en mécanique et en électricité dans le cadre de la préparation des appels d'offres pour chaque projet d'immobilisations.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

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

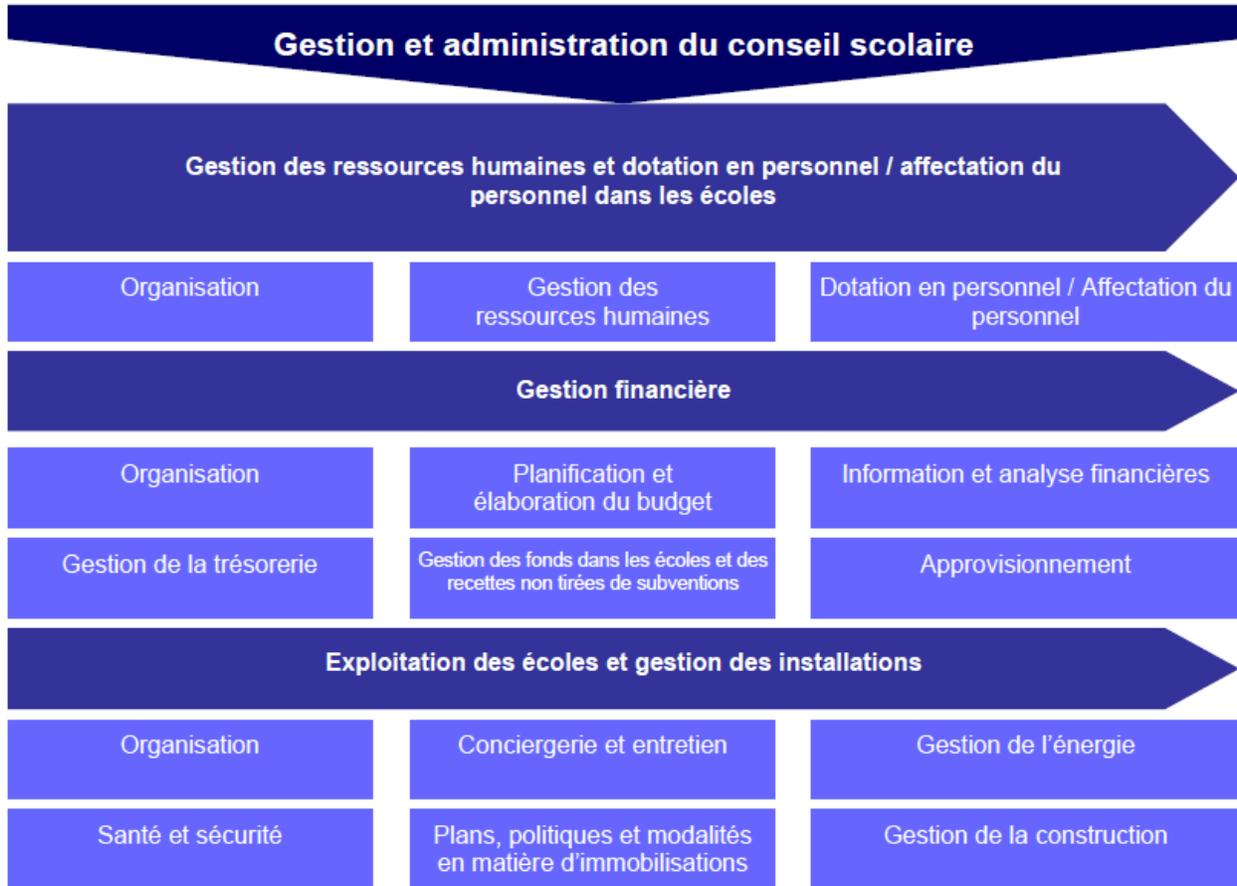
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

Portée de l'Examen opérationnel

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

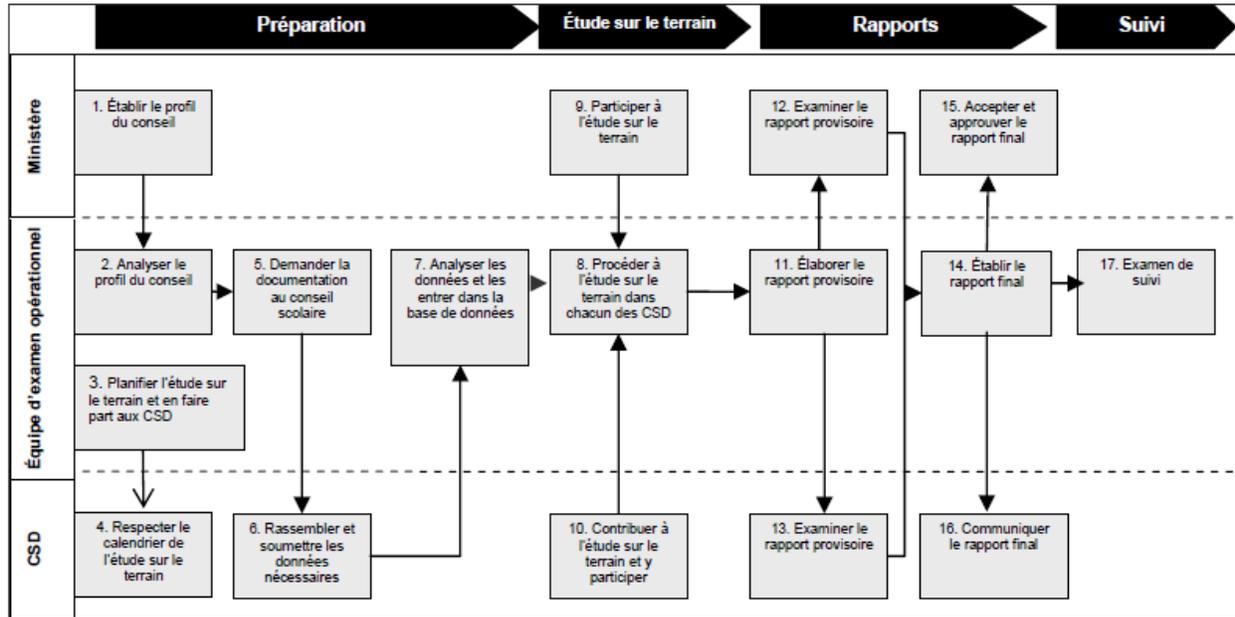
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

Activité principale	Description
Fournir les renseignements généraux sur les conseils scolaires	Le ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée pour tous les conseils scolaires, qui permettra de fournir des renseignements généraux sur chaque conseil scolaire avant l'Examen.
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examine les renseignements généraux sur le conseil scolaire pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, réception/facture et inspection) avant de payer les factures.
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 variera en fonction de la taille du conseil scolaire.

Phase : Rapports

Activité principale	Description
Élaborer le rapport provisoire	En fonction des résultats de l'étude sur le terrain et de l'analyse des données, l'Équipe d'examen opérationnel rédige un rapport provisoire. Celui-ci contient un sommaire des conclusions et, le cas échéant, des recommandations pour améliorer la situation.
Examiner le rapport provisoire (ministère)	Le ministère examine le rapport provisoire et fait part de ses observations à l'Équipe d'examen.
Examiner le rapport provisoire (conseil scolaire)	L'Équipe d'examen rencontre les cadres supérieurs du conseil scolaire pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.

Activité principale	Description
Préparer le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

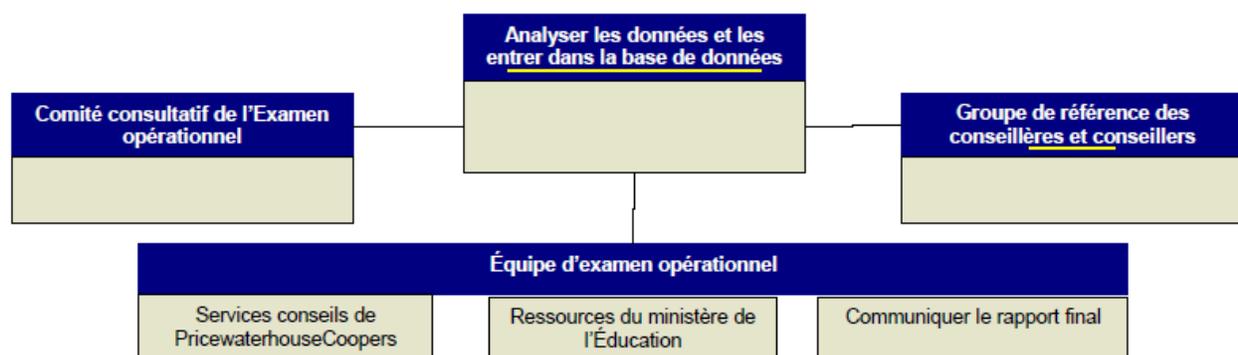
Phase : Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'Examen

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

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	Le Conseil devrait mettre au point et documenter son modèle de gestion en définissant clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation.
2.	Le conseil scolaire devrait mettre au point un plan stratégique pluriannuel et poursuivre l'élaboration d'un plan opérationnel annuel englobant les services scolaires et non scolaires. Ce plan devrait comporter des objectifs précis, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns. Le plan opérationnel annuel de l'ensemble du conseil devrait être conforme aux orientations stratégiques et servir de cadre à la planification annuelle du service.
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 continuer à élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre</i> .

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

N°	Recommandations
4.	La direction doit mettre la touche finale à son programme de gestion de l'assiduité et élaborer un mécanisme qui permet d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité des programmes et des méthodes de gestion de l'assiduité à l'administration principale et au conseil.
5.	La direction devrait poursuivre la mise à jour du programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
6.	La direction devrait continuer à effectuer régulièrement des sondages confidentiels auprès du personnel dans le but d'améliorer la communication et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH. La direction devrait aussi penser à effectuer des entrevues de fin d'emploi avec tous les groupes d'employés pour avoir une rétroaction sur les politiques et les méthodes des RH et sur les améliorations à apporter à ses programmes.
7.	La direction devrait consigner le processus d'affectation du personnel dans des politiques et des modalités officielles.

Gestion financière

N°	Recommandations
8.	La direction devrait finir de mettre au point la forme des rapports financiers intermédiaires selon un certain nombre de recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). ²
9.	Le conseil scolaire devrait établir des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et instaurer pour ceux-ci des processus officiels de signature par la haute direction.
10.	Conformément à la stratégie du ministère en ce qui concerne la vérification interne et le comité de vérification, le Conseil devrait ajouter deux conseillères ou conseillers externes à son comité de vérification.
11.	La direction devrait établir une politique sur les investissements et présenter un rapport annuel au Conseil à l'aide du rapport annuel interne sur les investissements.
12.	La direction devrait continuer à penser aux options de mise en œuvre de l'interface électronique des fournisseurs pour les commandes, le traitement et les paiements.
13.	La direction devrait conclure une entente sur l'utilisation des transferts électroniques de fonds pour les paiements.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
14.	La direction devrait mettre au point les rôles et responsabilités des gestionnaires du service de la planification et des opérations.
15.	Le service de la planification et des opérations devrait consolider ses activités de planification et établir un plan d'entretien et de réfection pluriannuel comprenant le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et à leurs intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
16.	En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire doit 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 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.
17.	Après l'établissement du plan formel 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 termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'achat et/ou dans la politique environnementale.

² Note de service SB38 du ministère de l'Éducation, le 16 septembre 2009

N°	Recommandations
18.	La direction devrait veiller à ce que les bonnes initiatives de conservation soient communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.
19.	Le conseil scolaire doit élaborer une politique environnementale qui créera un cadre pour ses activités dans le domaine de la gestion et de l'éducation environnementale et qui accroîtra les occasions de communication.