

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Grand Erie District School Board
District School Board**

Avril 2011

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Résumé | 1 |
| Introduction | 1 |
| Gestion et administration du conseil scolaire..... | 2 |
| Recommandations :..... | 4 |
| Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles | 4 |
| Recommandations :..... | 6 |
| Gestion financière..... | 7 |
| Recommandations :..... | 9 |
| Exploitation des écoles et gestion des installations | 10 |
| Recommandations :..... | 12 |
| 1. Contexte et aperçu..... | 14 |
| 1.1 Profil et structure du conseil scolaire | 14 |
| 1.2 Principales priorités du conseil scolaire | 14 |
| 1.3 Rendement des élèves | 15 |
| 1.4 Sommaire financier | 15 |
| 1.5 Principales statistiques du Grand Erie District School Board..... | 17 |
| 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 | 24 |
| Processus décisionnel | 25 |
| Structure organisationnelle et obligation de rendre compte..... | 27 |
| Relève et développement du talent | 28 |
| Participation des intervenants..... | 28 |
| Recommandations :..... | 29 |
| 3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations | 31 |
| 3.1 Organisation des ressources humaines..... | 31 |
| Élaboration et présentation des buts et priorités annuels | 33 |
| Structure organisationnelle et obligation de rendre compte..... | 33 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| | Surveillance et communication des politiques | 34 |
| | Recommandation : | 35 |
| 3.2 | Gestion des ressources humaines..... | 35 |
| | Recrutement et embauche du personnel | 38 |
| | Relations de travail | 40 |
| | Processus d'évaluation du rendement des employés | 41 |
| | Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité | 43 |
| | Gestion des ressources humaines et données sur la paie..... | 45 |
| | Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire | 46 |
| | Surveiller la satisfaction du personnel..... | 47 |
| | Recommandations : | 47 |
| 3.3 | Dotation en personnel / affectation du personnel..... | 48 |
| | Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel..... | 49 |
| | Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel .. | 51 |
| | Recommandation : | 52 |
| 4. | Gestion financière – Conclusions et recommandations | 53 |
| 4.1 | Organisation des finances | 53 |
| | Élaboration et présentation des buts et priorités annuels | 55 |
| | Structure organisationnelle et obligation de rendre compte | 55 |
| | Surveillance et communication des politiques | 56 |
| | Recommandation : | 56 |
| 4.2 | Planification et élaboration du budget..... | 57 |
| | Processus d'élaboration du budget annuel | 58 |
| | Atténuation des risques et approbation du Conseil..... | 59 |
| | Recommandation : | 60 |
| 4.3 | Information et analyse financières | 61 |
| | Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière | 62 |
| | Rapports financiers intermédiaires et annuel..... | 62 |
| | Vérification | 64 |
| | Recommandations : | 65 |
| 4.4 | Gestion de la trésorerie..... | 66 |
| | Gestion de l'encaisse et des investissements..... | 66 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| | Recommandations : | 68 |
| 4.5 | Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions | 68 |
| | Gestion des fonds dans les écoles | 69 |
| | Gestion des recettes non tirées de subventions | 70 |
| 4.6 | Approvisionnement | 71 |
| | Politiques et modalités | 73 |
| | Participation à des initiatives d'achats groupés | 75 |
| | Niveaux de pouvoir d'achat..... | 75 |
| | Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles..... | 76 |
| | Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement | 77 |
| | Utilisation du transfert électronique de fonds | 78 |
| | Recommandation : | 78 |
| 5. | Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations | 79 |
| 5.1 | Organisation des opérations et des installations..... | 79 |
| | Élaboration et présentation des buts et priorités annuels | 81 |
| | Structure organisationnelle et obligation de rendre compte | 81 |
| | Surveillance et communication des politiques | 82 |
| | Recommandation : | 82 |
| 5.2 | Conciergerie et entretien..... | 82 |
| | Modèle de dotation / d'affectation du Conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien du Conseil..... | 84 |
| | Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel | 86 |
| | Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité | 87 |
| | Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien | 88 |
| | Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets..... | 89 |
| | Recommandations : | 91 |
| 5.3 | Gestion de l'énergie | 91 |
| | Plan de gestion de l'énergie..... | 92 |
| | Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie..... | 94 |
| | Recommandations : | 95 |
| 5.5 | Santé et sécurité..... | 95 |

| | | |
|-----|--|------------|
| | Gestion de la santé et de la sécurité..... | 96 |
| | Recommandation :..... | 98 |
| 5.6 | Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations | 98 |
| | Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations | 100 |
| | Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations..... | 101 |
| | Recommandations :..... | 102 |
| 5.7 | Gestion des projets d'immobilisations..... | 102 |
| | Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations | 104 |
| | Surveillance et présentation de la progression des projets de construction | 105 |
| | Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels..... | 106 |
| | Annexes | 107 |
| | Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel..... | 107 |
| | Objectifs de l'examen opérationnel..... | 107 |
| | Portée de l'examen opérationnel | 107 |
| | Méthodologie de l'examen opérationnel | 108 |
| | L'Équipe d'examen opérationnel..... | 111 |
| | Limites de l'examen | 112 |
| | Annexe B : Résumé des recommandations..... | 113 |

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Grand Erie District School Board (le conseil scolaire ou GEDSB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 14 décembre 2010, a duré trois jours.

Introduction

Le ministère prévoit mener un examen opérationnel dans chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. L'initiative, qui appuie les objectifs du ministère, accroîtra la confiance à l'égard de l'éducation publique. Le but du ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les principales pratiques et en communiquant ces dernières. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

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

Depuis 2002-2003, le conseil scolaire a réalisé des progrès dans les domaines évalués au moyen du processus de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), mais les résultats demeurent toutefois sous la moyenne provinciale pour tous ces domaines. D'un point de vue opérationnel, l'Équipe d'examen a constaté que le conseil avait adopté plusieurs des principales pratiques. Parmi les points forts qui ont été relevés, mentionnons l'existence de règlements et de pratiques pour élaborer et tenir à jour les règlements, les politiques et les procédures administratives, le processus d'élaboration du budget, qui est bien établi, transparent et clairement communiqué, ainsi que la mise en place de pratiques documentées et bien gérées en matière de conception et de construction des nouvelles installations.

Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examiné est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- des règlements et des pratiques pour élaborer et tenir à jour les règlements, les politiques et les procédures administratives;
- des programmes de développement du leadership visant à soutenir la relève et à favoriser le développement du talent;
- divers mécanismes officiels pour encourager la communication et la participation des intervenants.

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

Le règlement sur le rôle du Conseil prévoit que les conseillères et conseillers scolaires ont la responsabilité de résoudre les conflits dans le respect de l'autorité de gestion du personnel du conseil scolaire, d'évaluer les objectifs du système, les politiques, les règlements, le budget, les niveaux de dotation en personnel ainsi que le rendement de la direction de l'éducation et de prendre des décisions à ces égards. La direction de l'éducation doit quant à elle rendre compte au Conseil de la gestion du conseil scolaire et du leadership dont elle fait preuve en vertu du règlement sur l'évaluation du rendement de la direction de l'éducation.

Entré en vigueur le 15 décembre 2009, le projet de loi 177 précise dans la loi les rôles et les responsabilités des conseils scolaires, des directions de l'éducation, des conseillères et conseillers scolaires et des présidences de Conseil. En septembre, la direction de l'éducation et l'avocat du conseil scolaire ont tenu une séance de consultation afin de passer en revue, avec les conseillères et conseillers scolaires, les exigences de la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177). Le Conseil a donc commencé à apporter quelques changements mineurs, notamment l'élaboration et l'approbation d'un règlement sur le code de conduite des conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire doit poursuivre l'examen et l'actualisation de son modèle de gestion afin qu'il reflète les rôles et les responsabilités prévus par le projet de loi 177.

Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation comprennent bien les rôles qui incombent à chacun. Le conseil scolaire ne définit cependant pas

officiellement les rôles des conseillères et conseillers scolaires et de la direction de l'éducation. Il serait avantageux pour le Conseil de mettre en place un règlement ou une politique de gestion, qui permettrait d'établir une distinction claire entre ces rôles au chapitre des responsabilités liées aux politiques du conseil scolaire par opposition à son fonctionnement. La définition des rôles assurera au conseil scolaire sa conformité aux exigences énoncées dans le projet de loi 177.

En 2004, le conseil scolaire s'est doté d'une vision, d'une mission ainsi que d'objectifs stratégiques. Ces derniers ont été revus et corrigés en 2008. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire travaillait à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique en collaboration avec ses principaux intervenants. Le conseil scolaire dispose en outre d'un plan annuel d'excellence du système, lequel s'étend à quatre domaines prioritaires bien définis, soit l'éducation de l'enfance en difficulté, le perfectionnement et la formation du personnel, la qualité des installations ainsi que les communications et les relations avec la communauté. Le conseil scolaire est encouragé à élargir la portée de son plan actuel d'excellence du système en le transformant en plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire et en y intégrant pleinement tous les aspects, qu'ils soient scolaires ou non, du fonctionnement du conseil, y compris les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Ce plan opérationnel et d'excellence du système annuel devrait s'harmoniser avec le nouveau plan stratégique pluriannuel du Conseil, une fois que ce dernier sera élaboré. Outre son plan d'excellence du système, le conseil a également mis au point un plan d'amélioration annuel du conseil scolaire qui met en relief les priorités de rendement des élèves.

La direction de l'éducation publie un rapport annuel à l'intention de la communauté, qui dresse la liste des réussites et des progrès accomplis au cours de l'année qui vient de s'écouler. Ce rapport met en valeur les histoires de réussite, rend compte des principaux aspects du rendement des élèves et fait mention de quelques éléments relatifs aux opérations non scolaires. La direction devrait également mettre en place un processus de présentation de rapport annuel officiel aux conseillères et conseillers scolaires, lequel portera sur les progrès accomplis par le conseil scolaire par rapport au plan stratégique et au plan opérationnel annuel, une fois qu'auront respectivement été mis en place et élaborés un nouveau plan stratégique et un plan opérationnel annuel exhaustif.

Bien que le conseil scolaire ait une structure organisationnelle bien définie et étayée par différents documents, son organigramme n'est pas affiché sur son site Web public.

Le conseil scolaire a mis au point des programmes de développement du leadership afin de créer des conditions propices à la relève et au développement du talent. Il reste cependant à élaborer un plan officiel à cet égard, conformément à la Stratégie ontarienne en matière de leadership.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait continuer à définir les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que de la direction de l'éducation, et s'assurer qu'ils sont bien étayés. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177).
- Le conseil scolaire devrait élargir la portée de son plan actuel d'excellence du système afin d'y intégrer tous les services scolaires et non scolaires relatifs à son fonctionnement. Ce plan opérationnel et d'excellence du système annuel devrait s'harmoniser avec le nouveau plan stratégique pluriannuel du Conseil et comporter, une fois élaboré, des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.
- Lorsque le conseil scolaire aura élaboré un nouveau plan stratégique ainsi qu'un plan opérationnel annuel pour tout le conseil, la direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire.
- La direction devrait afficher l'organigramme de l'administration du conseil scolaire et les coordonnées des principales personnes-ressources sur le site Web du conseil.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion et de haute direction des services scolaires et non scolaires.

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

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

- Le conseil scolaire a mis sur pied des comités patronaux-syndicaux efficaces.
- La direction du service des RH a mis en place des politiques et des procédures administratives relatives à l'évaluation du rendement de tout le personnel.
- Le service des RH a adopté des procédures disciplinaires officielles, qui ont été communiquées au personnel.

- Le service des RH appuie les activités de perfectionnement professionnel du personnel des RH et des autres groupes d'employés, lorsque le besoin se fait sentir.
- Le conseil scolaire a instauré un programme d'encouragement à l'assiduité pour lutter contre l'absentéisme des employées et employés, lequel est ancré dans des procédures administratives et des politiques officielles.

L'Équipe d'examen a relevé plusieurs domaines où le conseil scolaire tirerait profit à étendre et à améliorer ses activités.

Le service des RH a consigné ses objectifs, qui serviront aux fins de planification interne. De nouvelles priorités ont été définies en collaboration avec le personnel du service, et ont été communiquées de façon informelle à la direction et à d'autres services du conseil scolaire. Le service des RH ne s'est toutefois pas doté d'un plan officiel s'harmonisant avec le plan opérationnel annuel du conseil scolaire et comportant des objectifs mesurables, des indicateurs de réussite ainsi que des responsabilités pour les projets et les initiatives.

Le service des RH obéit à des processus normalisés au chapitre du recrutement et de l'embauche, et a mis en place des mesures de contrôle interne pour ces processus. Les processus de recrutement n'ont cependant pas un caractère officiel en ce qui concerne les politiques et les procédures administratives. Bien que le conseil scolaire applique une approche cohérente pour le recrutement et l'embauche, une conseillère ou un conseiller scolaire siège à certains comités d'embauche des agentes et agents de supervision, des directrices et directeurs d'école ainsi que des directrices adjointes et directeurs adjoints. La direction de l'éducation devrait modifier la composition des divers comités d'entrevue et élaborer des politiques et procédures officielles d'embauche afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire.

Conformément au projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.

Le conseil scolaire dispose de politiques et de procédures administratives qui régissent le programme d'encouragement à l'assiduité et de lutte à l'absentéisme du personnel, lequel est en vigueur depuis plusieurs années. Le service des RH forme activement ses superviseuses et superviseurs à cet égard et les encourage à assurer un suivi avec les membres du personnel présentant un taux d'absentéisme élevé. Le conseil scolaire s'est également doté d'un programme officiel de retour au travail et d'adaptation du milieu de travail. Le conseil scolaire ne présente toutefois pas de rapports à la haute

direction et au Conseil sur l'efficacité de ces programmes. Il dispose en outre de plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés, à l'exception du personnel professionnel des services à l'élève.

Le conseil scolaire fait appel aux services de consultants externes spécialisés en avantages sociaux pour l'appuyer dans la gestion et le renouvellement des régimes d'avantages sociaux. Les consultants ont procédé à l'analyse des relevés de demandes de prestations en vue de produire un rapport annuel sur les tendances d'utilisation des régimes d'avantages sociaux. Ils ont également agi à titre d'agents facilitateurs durant la négociation des conventions collectives et de ces régimes. Le conseil scolaire ne vérifie pas périodiquement la conformité de ses régimes d'avantages sociaux.

Le conseil scolaire veille à ce que les employées et employés admissibles soient dûment inscrits aux régimes d'avantages sociaux en fournissant chaque mois à la compagnie d'assurance la liste des changements survenus. Les données sur le personnel sont synchronisées par voie électronique avec celles du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) à la fin de chaque période de paie. Le service des RH synchronise manuellement les données avec celles du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) tous les deux ou trois ans.

Le service des RH ne réalise pas d'enquêtes confidentielles sur la satisfaction du personnel ni d'entrevues officielles de fin d'emploi afin de recueillir les commentaires du personnel.

Chaque année, le conseil scolaire se conforme à un processus standard de planification des besoins en ressources humaines et d'affectation du personnel. Les processus de dotation en personnel ainsi que les échéanciers sont connus des directions d'école. Le conseil scolaire n'a toutefois pas officiellement consigné les politiques et les procédures administratives régissant les processus de planification des besoins en ressources humaines et d'affectation du personnel.

Recommandations :

- Le service des ressources humaines devrait améliorer son processus de planification en élaborant un plan opérationnel annuel officiel qui s'harmonise avec celui du conseil scolaire et qui sera communiqué aux principaux intervenants. Le plan du service devrait refléter des objectifs et des indicateurs précis et mesurables et faire état des obligations de rendre compte et des échéances des principales activités.
- Le conseil scolaire devrait instaurer des politiques ou des procédures administratives officielles en matière de recrutement. Il devrait revoir ses processus actuels de recrutement et d'embauche, notamment la composition des comités d'embauche, afin d'en clarifier les rôles pour les conseillères et

conseillers scolaires ainsi que le personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.

- La direction devrait régulièrement rendre compte au Conseil et à l'administration principale de l'efficacité des processus et du programme d'encouragement à l'assiduité et de lutte à l'absentéisme du personnel.
- La direction devrait poursuivre, tel que prévu, d'établir des plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés, y compris le personnel professionnel des services à l'élève.
- La direction devrait régulièrement effectuer des vérifications indépendantes afin de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait examiner les mécanismes permettant de synchroniser par voie électronique, et à intervalles réguliers, les données sur le personnel entre le conseil scolaire et tous les fournisseurs externes, notamment OMERS.
- Le service des RH devrait réaliser périodiquement des enquêtes confidentielles auprès des membres du personnel, lesquelles porteraient sur un large éventail de sujets liés aux ressources humaines, dans le but d'améliorer la communication avec ceux-ci et de recueillir des données qui permettront d'améliorer les plans et les procédures du service.
- La direction devrait établir un processus officiel régissant les entrevues de fin d'emploi pour tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.
- La direction devrait consigner les politiques et procédures administratives qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel.

Gestion financière

Les services opérationnels ont mis en œuvre un certain nombre de principales pratiques :

- Le processus d'élaboration du budget annuel est bien établi, transparent, clairement communiqué, incorpore les observations de tous les principaux

intervenants, notamment la direction, les directions d'école, les conseillères et conseillers scolaires et la communauté.

- Le conseil scolaire s'est doté de politiques et de procédures administratives relativement aux activités de financement des écoles.
- Le conseil scolaire a approuvé des politiques et des procédures administratives conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.
- Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour la plupart des paiements.

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

Les services opérationnels ont répertorié leurs priorités, lesquelles contribuent au processus de planification interne. Les services opérationnels ne se sont cependant pas dotés d'un plan officiel à communiquer aux intervenants, qui comporte des objectifs mesurables, des indicateurs de réussite ainsi que des responsabilités désignées pour les projets et initiatives, et qui correspond au plan opérationnel annuel du conseil scolaire.

Les services opérationnels disposent en outre d'un processus bien établi et transparent en ce qui concerne l'élaboration du budget; ce processus est communiqué clairement et incorpore les observations des principaux intervenants. La direction établit le budget avec prudence et en tenant compte des risques budgétaires connus. Le budget comporte un fonds d'urgence afin de couvrir les dépenses imprévues qui pourraient survenir au cours de l'année. Toutefois, la direction ne consigne pas officiellement les risques budgétaires cernés au début du cycle budgétaire et pendant celui-ci.

La direction soumet des rapports financiers intermédiaires trimestriels au Conseil. Le format de ces rapports financiers est utilisé depuis plusieurs années et est bien compris par les conseillères et conseillers scolaires. La direction n'a pas examiné, conjointement avec le Conseil, le format recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires.

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'une fonction de vérification interne. Cependant, il participe activement à l'initiative de vérification régionale du ministère, et prévoit poursuivre en ce sens. Dans le cadre de sa participation, le conseil scolaire collabore avec le groupe régional afin de s'assurer qu'une équipe de vérification est mise sur pied, que les plans de vérification annuels sont clairement documentés et que la direction prend des mesures en réponse aux recommandations formulées dans le rapport de vérification. Au moment de l'examen, le Conseil n'avait pas mis sur pied de

comité de vérification, mais avait toutefois commencé à définir son mandat et à en désigner les membres externes.

La direction oriente ses activités d'investissement en fonction des règlements contenus dans la *Loi sur l'éducation*. Le conseil scolaire n'a pas élaboré de politiques ou d'énoncés officiels sur les activités d'investissement. Le Conseil examine les investissements dans le cadre du processus budgétaire et de production de rapports financiers, mais la direction ne lui présente pas de rapports officiels à cet égard.

Le conseil scolaire a fait un appel d'offres pour ses services bancaires il y a environ cinq ans et a consolidé tous ses comptes bancaires auprès d'une seule institution. Celle-ci offre au conseil scolaire des taux revus en fonction de ceux offerts à d'autres organisations. Le conseil scolaire ne compare toutefois pas ses conditions bancaires à celles d'autres conseils.

Le conseil scolaire s'est doté de politiques et de procédures administratives qui régissent ses activités d'achat, conformément aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Le service des achats a mis en place des mesures de contrôle pour le processus d'achat afin de veiller à ce que les procédures applicables soient respectées. Le service des comptes créditeurs effectue un triple rapprochement entre les bons de commande, les accusés de réception et les factures pour tous les achats dont la valeur dépasse 2 500 \$. Pour les achats de moins de 2 500 \$, le service ne s'assure que de la correspondance entre le bon de commande et la facture avant de procéder au paiement.

Recommandations :

- Les services opérationnels devraient améliorer leur processus de planification en élaborant un plan opérationnel annuel officiel qui s'harmonise avec celui du conseil scolaire et qui est communiqué aux principaux intervenants. Ce plan devrait refléter des objectifs et des indicateurs précis et mesurables et devrait faire état des obligations de rendre compte et des échéances des activités principales.
- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques budgétaires du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
- La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires sur le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. Elle devrait discuter avec les conseillères et

conseillers scolaires de la façon d'améliorer le format actuel des rapports financiers intermédiaires en vue de l'harmoniser avec les recommandations du Comité.

- La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.
- Une fois l'équipe régionale de vérification mise sur pied, la direction devrait collaborer avec celle-ci afin d'étayer les plans de vérification annuels. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, ses motifs devraient être clairement documentés et acceptés par le comité de vérification.
- La direction et le Conseil devraient poursuivre le recrutement de consultantes et consultants externes au sein du comité de vérification du Conseil conformément à la directive du ministère.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures administratives officielles d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.
- La direction devrait périodiquement comparer ses conditions bancaires à celles d'autres conseils scolaires pour s'assurer qu'elles sont concurrentielles.
- Le conseil scolaire devrait étendre son utilisation du processus central de triple rapprochement à toutes les commandes avant le règlement des factures. La direction devrait étudier les options du système des achats existant afin d'automatiser la totalité ou une partie des éléments du processus.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service de gestion des installations a mis en œuvre un certain nombre de principales pratiques :

- Le service a rédigé un manuel officiel de formation qui énonce les normes de nettoyage.
- Le conseil scolaire utilise un modèle d'affectation du personnel de conciergerie qui se fonde sur les charges de travail afin d'assurer la répartition équitable des tâches dans son ensemble.

- Le service de gestion des installations a mis en place un système de base de données sur les installations, lequel comprend des outils de soutien à la gestion des installations ainsi qu'un système d'ordres de travail.
- Le conseil scolaire a consigné des normes officielles de conception des écoles dans ses politiques et procédures administratives de construction.
- Le conseil scolaire a adopté des politiques et procédures administratives pour la construction d'écoles vertes.

L'Équipe d'examen a cerné quelques domaines où le conseil scolaire tirerait profit à étendre et à améliorer ses activités.

Le service de gestion des installations prépare un plan annuel sur la qualité des installations par le biais du comité de la qualité des installations du Conseil. Ce plan ne spécifie cependant pas d'autres priorités pour le service et ne fait pas mention des échéances, des indicateurs de réussite et des responsabilités.

Depuis quelques années, le service de gestion des installations utilise de façon proactive des produits de nettoyage écologiques au sein du conseil scolaire. Bien que le conseil scolaire ait progressé considérablement au chapitre de l'écopropreté, plusieurs aspects de l'initiative devront être officialisés conformément au *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère.

Le conseil scolaire élabore un plan annuel d'entretien et de réfection en consultant et en utilisant diverses sources, notamment les commentaires des directions d'école et du personnel du service de gestion des installations, les données du système ReCAPP et l'analyse des renseignements tirés des ordres de travail. Le service de gestion des installations ne prépare pas de plan d'entretien pluriannuel (trois à cinq ans).

Au cours des dernières années, le conseil scolaire a mis en œuvre plusieurs initiatives en matière de gestion et de conservation de l'énergie. Le conseil scolaire n'a pas encore établi de plan exhaustif et officiel de gestion de l'énergie comportant des cibles et des objectifs mesurables. Le service a récemment créé un poste de supervision des activités de conservation de l'énergie et de l'environnement. Cette superviseuse ou ce superviseur aura la responsabilité d'élaborer un plan de gestion de l'énergie, de collaborer avec le service des achats pour l'approvisionnement en produits énergétiques, d'établir un budget et d'assurer un suivi de la consommation d'énergie. Le conseil scolaire n'a pas adopté de politique environnementale globale.

Le conseil scolaire a mis plusieurs initiatives en place pour favoriser le respect des exigences de la loi en matière de santé et promouvoir la santé et le bien-être du personnel. Il n'existe cependant pas de stratégie documentée sur la santé qui traite de

la promotion de la santé et du bien-être en général pour les élèves et les groupes d'employés.

Le conseil scolaire assure la mise à jour et le suivi réguliers des données sur les installations par l'intermédiaire du comité de la qualité des installations. Ce comité a le mandat de cerner les besoins en matière d'immobilisations, de formuler des recommandations quant aux installations et de procéder à l'examen des zones scolaires. Le conseil scolaire n'a cependant pas élaboré de plans annuels ou pluriannuels en matière d'immobilisations.

Le conseil scolaire a élaboré une politique de partenariat pour le partage des installations, ainsi que des procédures administratives à cet égard. Au moment de l'examen opérationnel, le Conseil n'avait pas encore approuvé cette politique.

Recommandations :

- Le service de gestion des installations devrait améliorer ses activités de planification annuelle en élaborant un plan opérationnel annuel officiel qui s'harmonise avec celui du conseil scolaire. Le plan du service devrait refléter des objectifs et des indicateurs précis et mesurables et devrait faire état des obligations de rendre compte et des échéances des activités principales.
- Le conseil scolaire devrait officialiser les initiatives d'écopropreté par un programme d'écopropreté officiel qui est conforme aux éléments du *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère. L'élaboration de ce programme devrait s'inscrire dans le cadre d'une politique environnementale globale.
- En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait documenter et présenter un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles. Le plan devrait être approuvé par le Conseil, présenté aux administratrices et administrateurs d'école et mis à la disposition de la population.
- En se fondant sur les données de consommation d'énergie et les renseignements provenant du fournisseur externe, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à

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

- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques d'approvisionnement et ses procédures administratives en la matière sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi envisager de spécifier les exigences en matière d'efficacité énergétique dans les politiques d'approvisionnement et les procédures administratives ou dans la politique environnementale.
- Après l'établissement d'un plan officiel de gestion de l'énergie, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.
- Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures administratives actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.
- Le conseil scolaire devrait mettre au point des plans d'immobilisations annuels et pluriannuels officiels, et approuvés par le Conseil. Ces plans devraient répertorier les sources de financement proposées.
- Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à sa politique de partenariat pour le partage des installations, ainsi qu'aux procédures administratives s'y rapportant.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Grand Erie District School Board offre des services éducatifs aux élèves des comtés de Brant, de Haldimand et de Norfolk, et de la ville de Brantford. Durant l'année 2009-2010, 25 627 élèves étaient inscrits dans 81 écoles élémentaires et secondaires. L'effectif du conseil scolaire a diminué de 3 636 élèves, soit environ 13 %, depuis 2002-2003. Cette tendance est appelée à se poursuivre au cours des prochaines années.

Au moment de l'examen, l'administration principale du conseil scolaire était organisée comme suit :

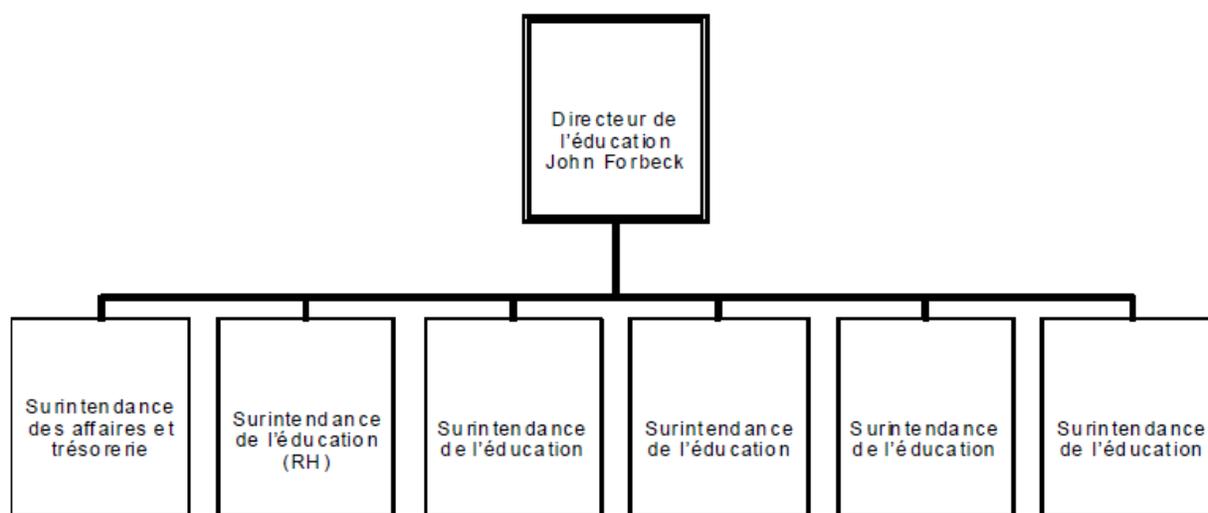


Figure 1 : Administration principale du Grand Erie District School Board

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Les objectifs stratégiques du conseil scolaire donnent un aperçu de la mission, de la vision et des valeurs de ce dernier.

Mission :

Nous sommes unis dans notre volonté d'inspirer et d'appuyer tous les élèves dans l'atteinte de leur plein potentiel.

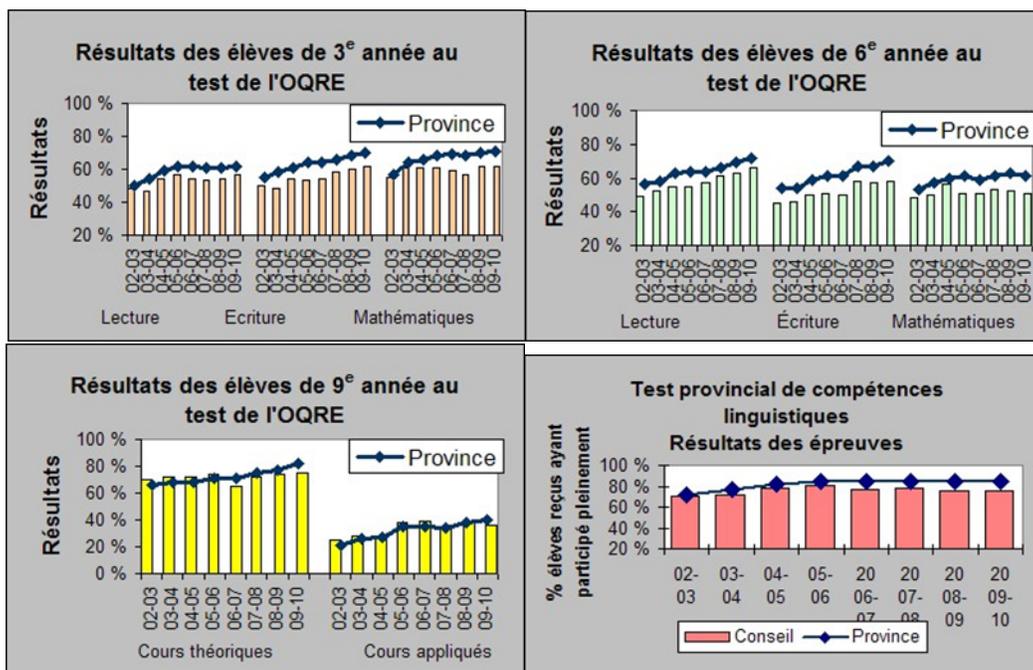
Vision : Nous croyons fermement que les décisions doivent avant tout se prendre en fonction des élèves.

Valeurs : intégrité, respect, responsabilités et relations

1.3 Rendement des élèves

En 2009-2010, les résultats des élèves de 3^e et de 6^e année du conseil scolaire aux tests de l'OQRE se sont améliorés dans toutes les matières par rapport à l'année précédente, sauf en mathématiques. Les résultats des élèves de 3^e et de 6^e année du conseil scolaire ont augmenté depuis 2002-2003, mais se situent constamment sous la moyenne provinciale dans tous les domaines pour cette période.

Les résultats scolaires des élèves de 9^e année se sont légèrement améliorés par rapport à ceux de l'année précédente, mais les résultats des cours appliqués de ces mêmes élèves ont diminué. Les résultats scolaires et des cours appliqués des élèves de 9^e année se situaient sous la moyenne provinciale en 2009-2010. Les résultats au Test provincial de compétences linguistiques ont connu une légère amélioration au cours de la dernière année, mais se situent constamment en deçà de la moyenne provinciale depuis 2002-2003.



1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a atteint un budget équilibré au cours des dernières années. Les prévisions budgétaires révisées de 2009-2010 laissent entrevoir un budget équilibré ainsi que des fonds de réserve stables pour le conseil scolaire.

Données financières – résumé (Revenus)

| Revenus : | États financiers 2007-2008 | États financiers 2008-2009 | Prévisions révisées 2009- 2010 |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| Subventions générales | 170 919 516 \$ | 179 352 220 \$ | 182 384 757 \$ |
| Impôt local | 69 071 263 \$ | 68 600 394 \$ | 69 939 095 \$ |
| Revenus du conseil scolaire | 9 895 835 \$ | 9 575 618 \$ | 7 682 350 \$ |
| Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations | 3 429 200 \$ | 5 912 136 \$ | 1 686 402 \$ |
| Total des revenus | 253 315 814 \$ | 263 440 368 \$ | 261 692 604 \$ |

Données financières – résumé (Dépenses)

| Dépenses | États financiers 2007-2008 | États financiers 2008-2009 | Prévisions révisées 2009- 2010 |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| Dépenses de fonctionnement | 246 269 360 \$ | 250 601 095 \$ | 250 647 369 \$ |
| Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve | 6 731 977 \$ | 10 990 461 \$ | 8 044 856 \$ |
| Virement à/de la réserve | -40 492 \$ | 30 945 \$ | 0 \$ |
| Dépenses totales | 252 960 845 \$ | 261 622 501 \$ | 258 692 225 \$ |
| Excédent (déficit) | 354 969 \$ | 1 817 867 \$ | 3 000 379 \$ |

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

| Réserves et revenus reportés du conseil scolaire | États financiers 2007-2008 | États financiers 2008-2009 | Prévisions révisées 2009- 2010 |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| Réserve pour fonds de caisse | 333 420 \$ | 333 420 \$ | 333 420 \$ |
| Divers | 1 153 420 \$ | 1 206 022 \$ | 1 212 881 \$ |
| Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage » | 201 365 \$ | 194 865 \$ | 196 257 \$ |
| Total des fonds de réserve | 1 688 205 \$ | 734 307 \$ | 1 742 558 \$ |
| Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté | 235 856 \$ | 238 429 \$ | 239 763 \$ |
| Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires | 558 419 \$ | 1 616 674 \$ | 1 625 797 \$ |
| Produits de réserve de disposition - autre | 0 \$ | 179 056 \$ | 179 056 \$ |
| Efficacité énergétique - Opérations | 0 \$ | 383 213 \$ | 0 \$ |

| Réserves et revenus reportés du conseil scolaire | États financiers 2007-2008 | États financiers 2008-2009 | Prévisions révisées 2009-2010 |
|--|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Efficacité énergétique - Immobilisations | 0 \$ | 560 002 \$ | 0 \$ |
| Total des revenus reportés | 794 275 \$ | 2 977 374 \$ | 2 044 616 \$ |
| Total des réserves et des revenus reportés du conseil | 2 482 480 \$ | 4 711 681 \$ | 3 787 174 \$ |

1.5 Principales statistiques du Grand Erie District School Board

Grand Erie DSB

Résumé des statistiques du conseil scolaire

Effectif de l'école de jour

| Effectif de l'école de jour | Chiffres reels 2002-2003 | Prévisions révisées 2009-2010 |
|--|--------------------------|-------------------------------|
| EQM de l'école de jour – élémentaire | 18 719 | 16 173 |
| EQM de l'école de jour – secondaire | 10 595 | 9 455 |
| Effectif total de l'école de jour | 29 313 | 25 627 |

Effectif des classes à l'élémentaire

| Effectif des classes à l'élémentaire | 2003-04 | 2009-10 |
|---|---------|---------|
| Pourc. des classes de moins de 20 élèves | 41% | 92% |
| Pourc. des classes de moins de 23 élèves | 70% | 100% |
| Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire | 25,48 | 24,42 |
| Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins | 35% | 100% |
| Pourc. de classes à années multiples | 38% | 45% |

Personnel

| Personnel | 2003-04 | 2009-10 |
|---|---------|---------|
| Enseignantes et enseignants | 1 683 | 1 648 |
| Aides-enseignantes et aides-enseignants | 300 | 322 |
| Autres personnes-ressources pour les élèves | 129 | 154 |
| Personnel administratif de l'école | 92 | 100 |

| Personnel | 2003-04 | 2009-10 |
|---|----------------|----------------|
| Personnel de bureau de l'école | 138 | 130 |
| Personnel affecté au fonctionnement de l'école | 242 | 242 |
| Autre personnel hors classe | 76 | 74 |
| Total du personnel | 2 660 | 2 670 |
| Rapport élèves-enseignant | 1:17 | 1:16 |
| Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹ | 90,7 | 104,2 |
| Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux | 78,9 % | 86,6 % |

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 | 25 504 650 \$ | 31 388 248 \$ |
| Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté | 25 604 552 \$ | 31 298 204 \$ |
| Dépenses supérieures à la subvention (réserve) | -99 902 \$ | 90 044 \$ |

Utilisation des écoles

| Utilisation des écoles | 2003-04 | 2009-10 |
|--|----------------|----------------|
| Nombre d'écoles | 86 | 81 |
| Effectif total de l'école de jour | 29 313 | 25 627 |
| Capacité totale (places) | 31 150 | 32 924 |
| % de la capacité excédentaire (capacité insuffisante) | 94,1 % | 77,8 % |
| Superficie du conseil scolaire (km²) | 4 108 | 4 067 |
| Nombre de conseillères et de conseillers scolaires | 11 | 11 |

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

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

Le modèle de gestion et le cadre administratif et organisationnel d'un conseil scolaire contribuent de façon considérable à aider les conseillères et conseillers scolaires, la direction de l'éducation, l'administration principale et les différents 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 des plans annuels et pluriannuels (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 | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| 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. Le modèle de gestion reflète les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177). | Non |

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil

| Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| Les conseillères et conseillers scolaires, à l'aide d'un processus consultatif, élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui comprend à la fois les priorités d'apprentissage et de fonctionnement et qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle. | Oui |
| La direction de l'éducation élabore un plan opérationnel annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil et comporte des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Le personnel se voit attribuer des objectifs pour lesquels il a l'obligation de rendre compte. | Non |
| La direction de l'éducation communique périodiquement ou tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel. | Non |

Processus décisionnel

| Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation disposent des processus voulus pour prendre des décisions éclairées. | Oui |
| Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficacité et l'efficacé 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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient. | Oui |
| Un organigramme des services (accompagné des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil scolaire. | Non |

Relève et développement du talent

| Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| 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 | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation font activement et régulièrement participer les différents 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

En vertu du règlement sur le rôle du Conseil, les conseillères et conseillers scolaires sont responsables auprès des élèves, des parents, de la communauté et du ministère de l'Éducation de :

- résoudre les conflits dans le respect de l'autorité de gestion du personnel du conseil scolaire et d'une manière qui assure un traitement équitable aux élèves et au personnel;

- de recueillir et de présenter les commentaires émanant des intervenants, de favoriser l'établissement de partenariats communautaires souhaitables et de promouvoir l'éducation publique;
- d'évaluer les objectifs du système, les politiques, les règlements, le budget, les niveaux de dotation en personnel ainsi que le rendement de la direction de l'éducation et de prendre des décisions à ces égards, conformément aux exigences réglementaires et aux normes éthiques, le tout dans le meilleur intérêt des élèves.

La direction de l'éducation doit rendre compte au Conseil de la gestion du conseil scolaire et du leadership dont elle fait preuve à cet égard en vertu du règlement sur l'évaluation du rendement de la direction de l'éducation. Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation comprennent bien les rôles qui incombent à chacun. Le conseil scolaire ne définit cependant pas officiellement les rôles des conseillères et conseillers scolaires et de la direction de l'éducation. Il serait avantageux pour le Conseil de mettre en place un règlement ou une politique de gestion, qui permettrait d'établir une distinction claire entre ces rôles au chapitre des responsabilités liées aux politiques du conseil scolaire par opposition à son fonctionnement. La définition des rôles assurera au conseil scolaire sa conformité aux exigences énoncées dans la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177). Entré en vigueur le 15 décembre 2009, le projet de loi 177 précise dans la loi les rôles et les responsabilités des conseils scolaires, des directions de l'éducation, des conseillères et conseillers scolaires et des présidences de Conseil.

En septembre, la direction de l'éducation et l'avocat du conseil scolaire ont tenu une séance de consultation avec les conseillères et conseillers scolaires afin de passer en revue les exigences du projet de loi 177. Le Conseil a commencé à apporter des changements mineurs à son modèle de gestion, et devrait en poursuivre l'examen et l'actualisation afin qu'il reflète les rôles et les responsabilités prévus par le projet de loi 177. Le Conseil a approuvé un règlement sur le code de conduite des conseillères et conseillers scolaires.

Le Conseil est actuellement formé de dix conseillères et conseillers scolaires élus, de deux élèves conseillers et d'une conseillère nommée par le conseil des Six Nations à titre de représentante des intérêts des élèves autochtones. Au moment de l'examen, bon nombre des conseillères et conseillers scolaires siégeaient au Conseil depuis sept ans ou plus.

Les conseillères et conseillers scolaires nouvellement élus reçoivent une formation sur le Conseil, qui porte notamment sur le processus de planification stratégique, l'organisation et le fonctionnement du conseil scolaire, ainsi que sur les règlements, les politiques et les procédures administratives. La direction de l'éducation organise

régulièrement des séances de consultation avec les conseillères et conseillers scolaires afin de discuter, à la demande de ces derniers, de certains sujets précis ou de l'apprentissage des élèves dans le cadre de l'initiative de la direction de l'éducation visant à faire passer l'apprentissage de la salle de classe à la salle du Conseil.

Le directeur de l'éducation s'est joint à l'équipe du conseil scolaire il y a quatre mois. La présidente du Conseil et le directeur de l'éducation ont déjà établi une bonne relation qui se caractérise par une communication ouverte et par le respect du rôle et des responsabilités de chacun.

La présidente possède plusieurs années d'expérience à titre de conseillère scolaire pour le conseil scolaire. Elle continue d'entretenir des relations harmonieuses avec les conseillères et conseillers scolaires, et fait preuve de leadership grâce à son approche ouverte et axée sur la communication avec ces derniers. La présidente privilégie la collaboration pour aborder les points à l'ordre du jour du Conseil et régler les problèmes, et invite ainsi tous les membres du Conseil à lui faire part de leurs commentaires.

Le Conseil s'est doté d'un règlement qui définit les objectifs liés à l'évaluation annuelle du rendement de la direction de l'éducation ainsi que le processus à suivre à cet égard. Le Conseil procède à l'évaluation du rendement de la direction de l'éducation depuis plusieurs années, et ce processus a été officialisé afin de tenir compte des plans documentés de rendement de la direction de l'éducation, lors de l'embauche du nouveau directeur de l'éducation. L'examen est réalisé par un comité du Conseil, qui se compose de la présidente, de la vice-présidente et de deux conseillères et conseillers scolaires. Le directeur de l'éducation présente ses objectifs ainsi que son plan d'apprentissage annuel avant le début de l'année scolaire. Un examen préliminaire de ces objectifs et de ce plan a alors lieu en février, tandis qu'une évaluation finale est réalisée en juin, laquelle est fondée sur les commentaires des conseillères et conseillers scolaires. Ceux-ci reçoivent une rubrique d'évaluation pour ce faire. Chaque autre année, les directions d'école ainsi que les agentes et agents de supervision doivent également formuler leurs commentaires sur le rendement de la direction de l'éducation. La présidente rédige ensuite un résumé des commentaires sous forme de rapport qui sera présenté aux conseillères et conseillers scolaires aux fins d'examen, avant d'être remis au directeur de l'éducation.

Le Conseil n'a pas mis en place de mécanismes pour surveiller son propre rendement ou qui lui permettent de prendre des mesures pour continuellement améliorer son processus de gestion.

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil

Le conseil scolaire a défini sa vision, sa mission, son énoncé de valeurs et ses priorités stratégiques en 2004, lesquels ont été revus en 2008. Ses domaines prioritaires sont actuellement les suivants :

- Excellence du système
- Excellence des élèves
- Excellence du personnel

Le conseil scolaire a établi des objectifs généraux pour chaque domaine prioritaire. Le plan stratégique existant s'articule autour de priorités scolaires et comporte quelques priorités de fonctionnement qui portent notamment sur la qualité des installations (planification des installations), le leadership et le perfectionnement du personnel, la participation de la communauté et les communications.

Le conseil scolaire est conscient que l'actuel plan stratégique n'offre pas de cadre global orientant le processus annuel de planification opérationnelle. La haute direction et le Conseil ont mis sur pied un comité et ont mis en place un processus d'élaboration d'un nouveau plan stratégique. Ce comité se compose de conseillères et conseillers scolaires, de cadres supérieurs, de directions d'école choisies, de gestionnaires de services, de dirigeantes et dirigeants de groupes d'employés et de représentantes et représentants du conseil d'école. Le comité s'est déjà rencontré afin d'examiner et de redéfinir la mission, la vision et l'énoncé de valeurs du conseil scolaire. Sont également prévues d'autres rencontres où seront choisis les trois ou quatre domaines, ou piliers fondamentaux, sur lesquels les efforts se concentreront. Pour chaque pilier, le comité élaborera un énoncé d'objectifs pour les quatre années à venir, ainsi que des mesures connexes d'évaluation des progrès. Après la création d'un plan stratégique préliminaire, le comité prévoit le présenter aux leaders du système, au personnel et aux intervenants afin de recueillir leurs commentaires. Le conseil scolaire prévoit d'ailleurs disposer d'un plan stratégique approuvé d'ici avril 2011, lequel orientera la planification annuelle des activités pour l'année scolaire à venir, y compris l'élaboration du budget, les plans opérationnels annuels et les plans d'amélioration des écoles.

Le conseil scolaire devrait veiller à ce que le nouveau plan stratégique comprenne des priorités d'apprentissage et de fonctionnement et qu'il définisse un cadre à suivre pour la planification annuelle. Ce nouveau plan devrait établir, pour chaque domaine prioritaire, des objectifs pluriannuels, des résultats mesurables, ainsi que des secteurs de responsabilités et des échéanciers connexes.

La haute direction prépare un plan opérationnel d'excellence du système tous les ans, qui s'étend à quatre domaines d'intervention, soit l'éducation de l'enfance en difficulté, le perfectionnement et la formation du personnel, la qualité des installations ainsi que les communications et les relations avec la communauté. Le plan d'excellence du système énonce les objectifs pour chaque domaine d'intervention et définit les responsabilités, les échéanciers et les indicateurs de progrès. La haute direction analyse le plan d'excellence du système afin d'assurer la cohérence entre les différents domaines. Les membres de la haute direction se réunissent deux fois par année pour comparer les progrès accomplis aux objectifs énoncés dans le plan. Le plan d'excellence du système ne s'étend toutefois pas à tous les services, scolaires ou non, du fonctionnement du conseil scolaire, comme on pourrait s'en attendre d'un plan opérationnel annuel d'un conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait élargir la portée de son actuel plan d'excellence du système afin qu'il couvre tous les services scolaires et non scolaires, y compris les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Une fois élaboré, ce plan opérationnel et d'excellence du système annuel devrait s'harmoniser avec le nouveau plan stratégique pluriannuel du Conseil. Outre le plan d'excellence du système, le conseil scolaire dispose d'un plan distinct d'amélioration qui définit les stratégies prévues au chapitre de l'amélioration du rendement des élèves.

Le directeur de l'éducation publie un rapport annuel à l'intention de la communauté, qui présente les réussites et les progrès accomplis au cours de l'année précédente. Ce rapport fait état des histoires de réussite, porte sur les principaux aspects du rendement des élèves et s'attarde à certains aspects des opérations non scolaires. Une fois qu'il aura mis en place un nouveau plan stratégique et élaboré un plan opérationnel annuel complet, le conseil scolaire devrait communiquer au Conseil les progrès accomplis à l'égard de ces plans.

Processus décisionnel

Les règlements du Conseil décrivent de façon succincte son processus décisionnel. Ces règlements portent sur la rencontre annuelle de l'organisation, l'établissement de l'ordre du jour, les procès-verbaux, les comités du Conseil ainsi que les règles de procédure pour les rencontres du Conseil et du comité plénier du Conseil. Les membres du Conseil se rencontrent une fois par mois et deux fois par mois dans le cadre du comité plénier. Chaque réunion comporte des séances publiques et à huis clos. Le Conseil se conforme aux règles du manuel *Robert's Rules of Order* lorsque les règlements en place ne prévoient aucune disposition à certains égards.

Le comité de la présidente du Conseil, qui se compose de la présidente et de la vice-présidente du Conseil, des présidentes et présidents des comités pléniers 1 et 2 du Conseil ainsi que de la direction de l'éducation, décide de l'ordre du jour des réunions du Conseil et sert de mécanisme de liaison entre la direction de l'éducation et le

Conseil. Au début de l'année scolaire, le comité établit l'horaire des rencontres du Conseil en fonction des éléments déjà connus, comme l'examen des règlements et des politiques. Lors des réunions du comité de la présidente, qui ont lieu avant chaque rencontre du Conseil, la direction de l'éducation présente l'ordre du jour, lequel est fondé sur les points et les rapports émanant de la haute direction, aux fins de discussion. La haute direction prépare l'ordre du jour des séances à huis clos du Conseil et de son comité plénier durant la semaine précédant la rencontre. Lorsque le besoin s'en fait sentir, les membres du comité de la présidente décideront conjointement des points à présenter aux fins d'information, des points à présenter à l'approbation du Conseil, conformément au modèle de gestion, ainsi que des points à aborder lors des moments à huis clos de la réunion.

Les règlements font état de différents mandats pour les réunions bimensuelles du comité plénier du Conseil. En effet, d'une part, la première réunion est consacrée à l'examen des règlements et des politiques du Conseil, et les membres qui y participent sont informés des procédures administratives aux fins d'information. D'autre part, la seconde réunion est consacrée aux autres affaires du Conseil qui requièrent la formulation de recommandations à celui-ci, notamment l'examen du budget, des plans opérationnels ainsi que des rapports prévus par la loi, des rapports ad hoc et de ceux émanant d'autres comités. Le Conseil élit deux présidentes et présidents différents, qui ne sont pas les mêmes que la présidente du Conseil, pour chaque réunion bimensuelle du comité plénier du Conseil.

Le Conseil met sur pied des comités permanents et ad hoc afin de se faire conseiller. Parmi les comités permanents, mentionnons le Comité de participation des parents, le comité consultatif de l'éducation des Premières nations, le comité de la qualité des installations et le comité de communications et de marketing. Le Conseil compte également plusieurs comités statutaires ou de réglementation, notamment le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED), le Comité de l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire, le Comité d'identification, de placement et de révision (CIPR), le comité de discipline des élèves, le comité sur l'accessibilité et le Comité de participation des parents. Le mandat de chaque comité est consigné.

Le Conseil dispose d'un règlement qui régit l'élaboration des règlements, des politiques et des procédures administratives. Ce règlement trace les grandes lignes du processus d'élaboration et du cycle d'examen et d'actualisation des règlements, politiques et procédures administratives. Il revient au Conseil de cerner les besoins en matière de nouveaux règlements ou de nouvelles politiques, et aux conseillères et conseillers scolaires et à la haute direction de les rédiger, en collaboration avec différents intervenants. La version préliminaire des politiques est affichée sur le site

Web du conseil scolaire et envoyée par courriel aux directions d'école et aux dirigeantes et dirigeants syndicaux. Pour les politiques, le Conseil prévoit une période de consultation de 60 jours durant laquelle les intervenants et les conseillères et conseillers scolaires peuvent lui faire part de leurs commentaires. Le cycle d'approbation, d'examen et, au besoin, d'actualisation des règlements et des politiques par le Conseil est d'une durée de trois ans. La direction est responsable de l'élaboration et de l'examen des procédures administratives, lesquelles sont communiquées au Conseil uniquement aux fins d'information. La coordonnatrice ou le coordonnateur du Conseil tient à jour un journal dans lequel sont inscrites les dates d'examen afin de s'assurer que les règlements et les politiques sont examinés conformément au cycle d'examen. La date du prochain examen figure également sur chaque règlement et politique affiché sur le site Web du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La haute direction du conseil scolaire est formée du directeur de l'éducation, de cinq surintendantes et surintendants de l'éducation et d'un superintendant des affaires scolaires et trésorier. Cette structure est demeurée sensiblement la même depuis bon nombre d'années. Cependant, les rôles des surintendantes et surintendants de l'éducation ont été modifiés il y a quelques mois de façon à ce que chacun d'entre eux soit responsable d'une famille d'écoles et d'un portefeuille de programmes et d'opérations internes. Les surintendantes et surintendants de l'éducation étaient auparavant responsables soit d'une grande famille d'écoles, soit d'un portefeuille de programmes et d'opérations internes.

Le conseil exécutif du conseil scolaire est formé de la haute direction et de deux représentantes et représentants des directions d'école. Le conseil exécutif peut également inviter les quatre directions d'école du système et les gestionnaires des services à assister aux rencontres lorsqu'il juge que leur contribution s'avère nécessaire. Il est responsable de passer en revue l'ordre du jour du Conseil et tous les points qui seront présentés à ce dernier, et doit assurer un leadership global au sein du conseil scolaire.

Le directeur de l'éducation et les surintendantes et surintendants de l'éducation discutent avec les directions d'école lors des rencontres de directions d'école organisées par le directeur de l'éducation ainsi que pendant les rencontres des familles d'écoles des surintendances. Les gestionnaires des services se rencontrent aussi régulièrement à titre d'équipe de soutien à la gestion du Grand Erie District School Board.

Un répertoire à jour des principaux membres du personnel du conseil scolaire se trouve sur le site Web du conseil scolaire. Cependant, aucun organigramme n'y est affiché.

Relève et développement du talent

Le surintendant de l'éducation responsable du portefeuille des ressources humaines est également chargé des initiatives de planification de la relève et de développement du talent pour le conseil scolaire. Le conseil scolaire offre plusieurs programmes de perfectionnement professionnel tout au long de l'année scolaire, lesquels sont axés sur le développement du leadership et sur la formation de leaders du système. Quelques-uns de ces programmes de leadership sont spécialement conçus pour le personnel enseignant, les directions adjointes et les directions d'école qui aspirent à une promotion, notamment les programmes de formation destinés aux nouvelles directions adjointes et directions d'école ainsi que les formations sur le leadership au sein du système d'administration. Certains programmes s'adressent également au personnel non enseignant, comme les formations au leadership en matière d'opérations, les possibilités de perfectionnement professionnel pour le personnel du service de gestion des installations et la formation professionnelle destinée au personnel non syndiqué du conseil scolaire. Tous les membres du personnel peuvent participer au programme de formation sur les fondements du leadership, qui leur permet de découvrir les concepts généraux du leadership et de la croissance professionnelle.

Le conseil scolaire offre son soutien au personnel qui tente d'acquérir les compétences de direction d'école et de surintendance, et a créé un programme de mentorat efficace pour les nouvelles directions d'école et directions adjointes.

Le service des ressources humaines dispose d'un bassin de directions d'école et de directions adjointes qualifiées. Le service assure le suivi du nombre de candidates et de candidats qualifiés faisant partie du bassin, procède à des entrevues et ajoute les noms des candidates et candidats retenus au bassin deux fois par année. Le conseil scolaire assure également le suivi du nombre de départs à la retraite prévus pour les directions d'école et directions adjointes d'après les renseignements fournis par les superintendances afin de s'assurer que le bassin de recrutement comporte suffisamment de noms pour remplacer les leaders scolaires et les leaders du système qui partent à la retraite.

Le conseil scolaire s'appuie sur le cadre de leadership du ministère pour élaborer ses programmes de leadership et créer une grille d'évaluation des aptitudes et compétences recherchées pour les postes de leadership. À ce jour, le conseil scolaire n'a élaboré aucun plan officiel de relève et de développement du talent.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire fait appel à différents mécanismes pour favoriser la participation proactive et régulière des intervenants. Le Conseil assure quant à lui la participation de divers intervenants par le biais de ses nombreux comités permanents, notamment le Comité de participation des parents et le comité consultatif de l'éducation des

Premières nations. Le Conseil exige d'ailleurs que les intervenants lui fassent part de leurs commentaires sur les politiques et les règlements. La présidente ou le président de chaque conseil d'élèves dispose d'un compte de courrier électronique dans le système du conseil scolaire afin de faciliter la communication régulière avec les conseils d'école.

La direction de l'éducation dispose également d'un conseil de présidents qui réunit les présidentes et présidents de syndicats et la présidence du Conseil. Ce conseil se rencontre aux six semaines et offre aux dirigeantes et dirigeants syndicaux la possibilité de discuter directement des problèmes avec le conseil scolaire, qui seront ensuite soumis au conseil exécutif aux fins d'examen.

Le comité de communications et de marketing doit voir à l'élaboration et à la hiérarchisation des stratégies et des idées au chapitre des communications avec les intervenants, notamment en ce qui a trait aux demandes de rétroaction via le site Web et à la réalisation d'enquêtes. Le comité se compose du gestionnaire des communications et des relations avec la communauté, du directeur de l'éducation, des conseillères et conseillers scolaires, des dirigeantes et dirigeants syndicaux et des représentantes et représentants du personnel du conseil scolaire. Le conseil scolaire s'est doté d'un plan officiel de communications, qui expose les priorités en matière de communications et de marketing pour l'année scolaire.

Le conseil scolaire communique avec le grand public au moyen de communiqués de presse et d'annonces dans les journaux ainsi que par son site Web et des bulletins d'information scolaires, le tout dans le but d'assurer la circulation de l'information et de promouvoir ses événements, ses bons coups et ses histoires de réussite.

Les membres du conseil exécutif sont très présents au sein des comités de secteur, des associations provinciales et des groupes de travail du ministère, notamment le Council of Ontario Directors of Education (CODE), le Ontario Principals Council (OPC), le Council of Senior Business Officials (COSBO), la Ontario Public Supervisory Officials' Association (OPSOA), la OPSOA de la région du Sud-Ouest et le réseau provincial des relations de travail. En outre, les membres du conseil exécutif participent activement aux activités bénévoles et siègent aux conseils d'institutions et d'organismes communautaires locaux.

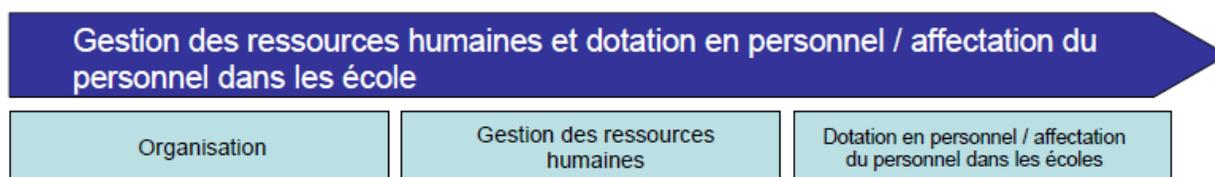
Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait continuer à définir les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que de la direction de l'éducation, et s'assurer qu'ils sont bien étayés. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la Loi de 2009 sur le

rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires (projet de loi 177).

- Le conseil scolaire devrait élargir la portée de son plan actuel d'excellence du système afin d'y intégrer tous les services scolaires et non scolaires relatifs à son fonctionnement. Ce plan opérationnel et d'excellence du système annuel devrait s'harmoniser avec le nouveau plan stratégique pluriannuel du Conseil et comporter, une fois élaboré, des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.
- Lorsque le conseil scolaire aura élaboré un nouveau plan stratégique ainsi qu'un plan opérationnel annuel pour tout le conseil, la direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire.
- La direction devrait afficher l'organigramme de l'administration du conseil scolaire et les coordonnées des principales personnes-ressources sur le site Web du conseil.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion et de haute direction des services scolaires et non scolaires.

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



Une gestion efficace des ressources humaines permet de faire en sorte qu'un nombre suffisant de personnes qualifiées dans l'organisation puisse accomplir les tâches prescrites. Des politiques et modalités sont en place pour assurer le perfectionnement du personnel, par des évaluations du rendement, 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;
- 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;
- si un plan annuel du service définissant des buts et priorités conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire a été établi;
- si les rôles et responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques du service des ressources humaines;

- 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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| 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. | Non |

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

| Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| 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 (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé) ou l'expérience appropriés, ou les deux. | Oui |

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des ressources humaines a consigné ses priorités annuelles ainsi que les échéanciers leur étant associés. Le plan actuel sert à la planification interne du service et comprend trois initiatives :

- La promotion des relations avec le personnel grâce à la collecte des commentaires du personnel;
- La tenue d'ateliers visant à optimiser le processus d'évaluation du personnel enseignant et des directions d'école;
- La réalisation d'un projet pilote de dotation afin d'évaluer une nouvelle approche d'élaboration de modèle de dotation.

Le service des ressources humaines présente un rapport annuel au Conseil à la fin de l'année scolaire. Ce rapport porte sur les plus récentes nouvelles concernant le service et sur les progrès accomplis quant aux initiatives en ressources humaines. Dans le cadre de l'élaboration de ce rapport à l'intention du Conseil, le surintendant des ressources humaines, en collaboration avec le personnel du service, établit les priorités du plan de l'année à venir. Le surintendant des RH assure également la coordination avec les autres membres du conseil exécutif afin de leur faire part des interdépendances et de veiller à l'harmonisation avec les priorités d'autres services.

Le personnel du service des RH tient une réunion hebdomadaire afin d'examiner les priorités actuelles en matière de personnel. Ces réunions constituent également une occasion de perfectionnement professionnel. Le surintendant des RH, la gestionnaire des RH et les trois coordonnatrices des RH se rencontrent deux fois par semaine dans le cadre de séances de planification approfondie afin de passer en revue les questions et les activités à venir.

D'une année à l'autre, le service des RH fait de la collecte des commentaires du personnel d'un groupe d'employés différent l'une de ses priorités. Le service résume ensuite les renseignements amassés et procède à leur examen afin de trouver des solutions aux problèmes soulevés.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des RH est dirigé par le surintendant de l'éducation qui, avec l'aide d'une gestionnaire, est responsable des ressources humaines. Les trois coordonnatrices des RH, ainsi que l'agente à la santé et à l'invalidité, relèvent de la gestionnaire des RH. La structure organisationnelle du service est conçue de façon à ce que les coordonnatrices s'occupent de la prestation des services pour un groupe d'employés désigné. Cette structure a été mise en place il y a quelques années afin que chaque groupe d'employé

puisse avoir accès à une personne-ressource unique en matière de ressources humaines.

L'organigramme du service des RH est à jour. Les coordonnées des principaux membres du personnel des RH, y compris celles du surintendant, de la gestionnaire et des coordonnatrices, sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Les fonctions et les formations requises pour tous les postes sont décrites sur des fiches de renseignements sur l'emploi, lesquelles ont été évaluées au moyen d'un outil externe d'évaluation de postes.

Le service des RH est dirigé par un surintendant de l'éducation, et non par un professionnel en ressources humaines, afin que les questions scolaires soient prises en considération et que la fonction de ressources humaines soit représentée au conseil exécutif. La gestionnaire et les coordonnatrices des RH détiennent le titre de professionnel agréé en ressources humaines (PARH), conformément aux exigences d'emploi.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH doit veiller au respect de plusieurs politiques et procédures administratives du conseil scolaire, notamment celles qui concernent le harcèlement, la violence en milieu de travail, le perfectionnement du personnel, l'absentéisme, le processus de sélection des directions d'école et des directions adjointes, les procédures d'embauche, la discipline progressive ainsi que les évaluations du rendement.

Le service des RH communique au système les nouvelles politiques et les changements apportés aux politiques existantes à la suite de leur approbation, dans le but d'accroître la sensibilisation du personnel. Ces nouveautés sont essentiellement présentées lors des réunions des directions d'école organisées par la direction de l'éducation ainsi que pendant les rencontres de familles d'écoles. Certaines politiques et procédures administratives sont régulièrement examinées lors de la réunion des directions d'école tenue avant le début de la nouvelle année scolaire. Le service des RH envoie également des rappels périodiques aux directions d'école, lesquels portent sur les exigences relatives à certaines procédures administratives des ressources humaines.

Toutes les politiques et procédures administratives sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire procède actuellement à l'implantation d'un nouveau portail Web qui servira, selon la direction, de guichet unique où sera accessible l'information pertinente à l'intention des administratrices et administrateurs du conseil scolaire, du personnel, des conseillères et conseillers scolaires, des élèves et des parents.

Recommandation :

- Le service des ressources humaines devrait améliorer son processus de planification en élaborant un plan opérationnel annuel officiel qui s'harmonise avec celui du conseil scolaire et qui sera communiqué aux principaux intervenants. Le plan du service devrait refléter des objectifs et des indicateurs précis et mesurables et faire état des obligations de rendre compte et des échéances des principales activités.

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 du conseil scolaire;
- 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 | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| Les politiques de recrutement et les procédures administratives sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves. Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche. | Non |

| Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement. | 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 | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| La direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux. | Oui |
| Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire. | 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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| 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 soutien de l'assiduité

| Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel. | Oui |

| Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| Le conseil scolaire dispose d'un programme de soutien de l'assiduité bien établi comprenant des politiques et modalités approuvées pour réduire au minimum le coût de l'absentéisme. | Oui |
| La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil scolaire des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de soutien de l'assiduité. | Non |

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

| Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| 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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| La direction des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux. | Non |
| Les données sur le personnel sont automatiquement synchronisées entre le conseil scolaire et les sociétés externes (c.-à-d. les données du RREO, d'OMERS et des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire). | Non |
| 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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés sont menées régulièrement. | Non |

| Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| 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 conseil scolaire recrute principalement des candidates et candidats en publiant des offres d'emploi et en participant aux salons de l'emploi de la faculté d'éducation de différentes universités situées à proximité. Les étudiantes et étudiants en enseignement qui effectuent un stage dans les écoles du conseil scolaire forment également un bassin de candidates et de candidats potentiels. Le service des RH utilise le site Web appliqueà l'éducation pour publier ses offres d'emploi et recevoir des candidatures pour les postes en enseignement. Le conseil scolaire publie également des annonces dans les journaux et dans les revues d'associations pour recruter du personnel non enseignant et non syndiqué. Le conseil scolaire reçoit généralement de très nombreuses réponses de la part de candidates et de candidats qualifiés, sauf pour certains domaines spécialisés.

Le service des RH a mis en place des mécanismes de contrôle afin de veiller à ce que les pratiques d'embauche soient justes et équitables, notamment l'utilisation de critères objectifs liés à l'emploi lors de la présélection, de l'entrevue et de la vérification des références des candidates et candidats. Le superintendant des ressources humaines a fait remarquer que le conseil scolaire était en voie d'élaborer une politique ainsi que des procédures administratives relatives à l'équité et à l'éducation inclusive, conformément à la Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive. À l'appui de cette initiative, l'une des coordonnatrices des RH a passé en revue les procédures d'embauche dans le but de cerner les possibilités de resserrer les lignes directrices et les procédures dans une optique d'élimination des barrières et des préjugés discriminatoires.

Les directions d'école ou les superviseuses ou superviseurs sont responsables du processus d'embauche pour la plupart des postes, ce qui comprend la présélection des candidates et candidats, la direction des comités d'entrevue et la vérification des références. Le conseil scolaire a récemment mis au point un guide à l'intention des administratrices et administrateurs qui décrit le processus à suivre pour l'embauche du personnel du conseil scolaire. Ce guide comprend les lignes directrices normalisées pour la présélection des candidates et candidats, les entrevues, la vérification des références et l'envoi de réponses aux candidates et candidats.

Le service des RH annonce tous les postes vacants à la demande de la superviseuse ou du superviseur concerné. Avant de donner suite à cette demande, le service vérifie qu'il s'agit bien d'une vacance approuvée afin d'éviter d'embaucher du personnel excédant la dotation autorisée. Afin d'assurer le respect du processus d'embauche, les

coordonnatrices des RH épaulent les superviseuses et superviseurs tout au long de celui-ci. Le comité d'entrevue est présidé par la superviseure ou le superviseur et peut comprendre un membre du personnel des ressources humaines, notamment lorsqu'il est question de l'embauche de personnel pour le bureau central du conseil scolaire. Lorsqu'il n'y a pas de membre du personnel des ressources humaines sur le comité d'entrevue, les superviseuses et superviseurs sont encouragés à demander conseil auprès des ressources humaines avant de faire une offre d'emploi conditionnelle. Qui plus est, lorsqu'une telle offre a été présentée, le service des RH procède à la vérification des antécédents criminels avant de déposer une offre d'emploi finale.

Le processus d'embauche du personnel scolaire non enseignant, notamment les concierges et les aides-enseignantes et aides-enseignants, est dans un premier temps géré de façon centrale par le service des RH, puisque ces postes sont tout d'abord offerts à l'interne au personnel qualifié et en fonction de l'ancienneté. Si aucune demande d'emploi n'est reçue, le poste est annoncé à l'externe conformément au processus d'embauche du personnel enseignant.

Le Conseil s'est doté d'une politique qui décrit le processus et les critères d'embauche des directions d'école et des directions adjointes. Le service des RH tient à jour un bassin de candidates et de candidats qualifiés pour un poste au sein d'une direction d'école ou d'une direction adjointe. Le service assure le suivi de ce bassin et procède à une série d'entrevues une ou deux fois par année, selon les besoins du conseil scolaire, afin d'élargir le bassin. En ce qui concerne l'embauche d'agentes et d'agents de supervision, de directions d'école et de directions adjointes, une conseillère ou un conseiller scolaire siège au comité d'embauche. Or, conformément à la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177), les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, sans toutefois participer directement aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation. Ainsi, le directeur de l'éducation du conseil scolaire devrait modifier la composition des divers comités de sélection et élaborer des politiques et procédures officielles en matière d'embauche afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire.

Le service des RH dispose d'un bassin d'enseignantes et d'enseignants qualifiés pour pouvoir les postes d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants. Le service assure un suivi continu du nombre d'enseignantes et d'enseignants qui se trouvent dans ce bassin et reçoit en tout temps les nouvelles demandes d'emploi. Lorsqu'il devient nécessaire d'ajouter de nouveaux noms au bassin d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants, le personnel des RH étudie les demandes reçues et communique avec les candidates et candidats retenus pour les convoquer à une entrevue. Le service des RH effectue une présélection de candidates et de candidats et met sur pied des équipes d'entrevue formées d'administratrices et d'administrateurs

d'école, qui procèdent aux entrevues et à la vérification des références et qui formulent des recommandations d'embauche. Le service des RH présente une offre d'emploi conditionnelle aux candidates et candidats retenus et organise des séances d'orientation obligatoires pour les nouveaux membres du personnel.

Relations de travail

Le conseil scolaire a noué des relations positives avec les groupes syndicaux pour favoriser la résolution efficace des problèmes liés au travail. Le service des RH a mis sur pied six comités patronaux-syndicaux avec les syndicats concernés pour tous les groupes d'employés. Ces comités patronaux-syndicaux se réunissent toutes les quatre à six semaines afin d'offrir aux syndicats la possibilité de discuter formellement de diverses questions avec le service des RH. Le surintendant des RH siège à tous les comités patronaux-syndicaux qui concernent le personnel enseignant, le personnel de secrétariat et le personnel technique. Le surintendant de l'éducation responsable de l'éducation de l'enfance en difficulté est à la tête des comités consacrés aux aides-enseignantes et aides-enseignants et au personnel professionnel des services à l'élève. De même, le surintendant des affaires scolaires et le gestionnaire du service de gestion des installations dirigent le comité consacré au personnel de gestion et d'entretien des installations. Ces surintendants font également partie des équipes de négociation et doivent assurer la gestion des griefs pour les groupes d'employés dont ils sont responsables. La coordonnatrice des RH responsable du groupe d'employés en question ainsi que les superviseuses ou superviseurs concernés siègent également aux comités patronaux-syndicaux. Le surintendant des RH entretient des communications ouvertes avec les syndicats et rencontre de façon informelle les syndicats entre les réunions des comités patronaux-syndicaux afin d'atténuer les problèmes pouvant survenir.

Outre les comités patronaux-syndicaux, les dirigeantes et dirigeants syndicaux siègent également au conseil de présidents, ce qui leur permet de présenter leurs commentaires et observations au conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas directement à la négociation des conventions collectives. Durant ces négociations, le surintendant des RH remet périodiquement des rapports d'étape au Conseil et sollicite ses commentaires et ses consignes générales afin de mettre en place un cadre de négociations. L'avocate ou l'avocat du conseil scolaire agit à titre de négociateur en chef, et bénéficie de l'appui des équipes de négociation qui se composent des membres du personnel siégeant aux comités patronaux-syndicaux. Le surintendant des RH présente périodiquement au Conseil des rapports sur la progression du traitement des griefs.

Le personnel du service des RH communique de façon informelle avec ses collègues d'autres conseils scolaires afin de cerner les problèmes liés au travail et d'élaborer des

stratégies d'atténuation dans l'éventualité où de semblables problèmes devaient survenir au sein de conseil scolaire. La gestionnaire des RH appuie les directions d'école dans la gestion et la résolution des griefs en offrant un encadrement et en mettant des modèles à leur disposition pour la tenue de réunions avec les employées et employés. Le service des RH se sert des réunions de directions d'école pour examiner les problèmes communs de relations de travail et donner ses conseils sur les méthodes à employer pour éviter les griefs.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a mis en place des procédures officielles d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés, à l'exception du nouveau groupe d'éducatrices et d'éducateurs de la petite enfance. Ces procédures définissent les cycles d'évaluation du rendement ainsi que le processus à respecter à cet égard.

Le conseil scolaire a adopté le système d'évaluation du rendement du personnel enseignant chevronné ainsi que le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) mis sur pied par le ministère. Le conseil scolaire a en outre mis en place un processus distinct d'évaluation du rendement annuelle pour le personnel enseignant suppléant et le personnel enseignant suppléant à long terme. Les groupes d'employés non enseignants sont évalués sur un cycle de trois ans.

Le conseil scolaire a récemment procédé à la mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, conformément aux lignes directrices du ministère. Les surintendances de l'éducation sont responsables de la mise en place d'un cycle quinquennal pour la réalisation des évaluations du rendement des directions d'école au sein de leur famille d'écoles. Chaque direction d'école procède à l'évaluation du rendement de sa direction adjointe. Le service des RH offre des formations aux surintendances et aux directions d'école sur les attentes liées à la réalisation de ces évaluations.

La gestionnaire des RH utilise une base de données pour assurer une gestion centralisée du processus d'évaluation du rendement et tenir à jour un calendrier de référence pour ces évaluations. Cette base de données est reliée au portail interne du personnel, lequel est restreint d'accès et contient l'information relative aux procédures d'évaluation du rendement et aux employées et employés nécessitant une évaluation. La direction a souligné que ce nouveau portail comprendra un module de suivi de l'évaluation du rendement, qui remplacera la base de données ainsi que le portail existants. La gestionnaire des RH publie la liste des membres du personnel qui seront évalués au début de l'année, recueille les copies des évaluations remplies et assure le suivi des évaluations incomplètes.

La gestionnaire des RH vérifie les progrès accomplis par le personnel enseignant dans le cadre du PIPNE et remet la liste des enseignantes et enseignants ayant terminé le

programme à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario trois fois par année.

Les superviseuses et superviseurs sont encouragés à aviser le service des RH lorsqu'ils s'attendent à ce qu'une mauvaise évaluation du rendement. Le service des RH offre son soutien aux superviseuses et superviseurs afin de veiller à ce que les processus d'évaluation et de rétroaction soient respectés dans le but de minimiser les risques de griefs.

Le conseil scolaire considère que les questions de discipline découlent de comportements non liés aux évaluations du rendement. Il y a cinq ans environ, le service des RH a mis en place, en collaboration avec les syndicats, un processus normalisé de discipline progressive. Le service assure un suivi centralisé de tous les dossiers ayant nécessité l'application de mesures de discipline progressive. Le processus administratif officiel instauré à cet égard définit les lignes directrices en ce qui a trait aux étapes de discipline progressive, et est assorti de modèles de lettres de discipline à l'intention des employées et employés. Si le processus de discipline progressive ne suffit pas à corriger le comportement et que le licenciement est envisagé, la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires en sont informés.

La gestionnaire des RH a concentré ses efforts sur la formation et l'encadrement des superviseuses et superviseurs afin de s'assurer que les problèmes de comportement ne passent pas sous silence et qu'il y ait une application cohérente des étapes de discipline progressive. Le programme de formation des nouveaux membres de l'administration comprend aussi un module consacré à la discipline progressive. La gestionnaire des RH a d'ailleurs fait des présentations à ce sujet lors de cours destinés aux directions d'école et a fait part de cette procédure administrative, à titre de modèle, à l'Ontario Principals' Council.

Le surintendant des RH est également responsable du portefeuille de perfectionnement professionnel et de développement du leadership, et est épaulé par un agent à temps plein de formation du personnel, lequel coordonne les programmes de développement du leadership. Le conseil scolaire s'est doté d'un plan annuel décrivant les séries de programmes de développement du leadership offerts à différents groupes d'employés.

Le programme de perfectionnement professionnel destiné au personnel enseignant est conçu et offert en plusieurs volets. De même, le service de gestion des installations doit veiller à offrir un programme de perfectionnement professionnel à son personnel.

Chaque année, une journée de perfectionnement professionnel est organisée à l'intention du personnel de secrétariat, du personnel technique et des aides-enseignantes et aides-enseignants. Le sous-comité patronal-syndical sur le perfectionnement professionnel, dont la mise sur pied est obligatoire, est responsable

de l'organisation du contenu présenté lors de ces journées. Le service des RH recueille au moyen d'un sondage les commentaires des participants à la fin de chacune de ces journées afin d'améliorer les journées de formation à venir. En ce qui concerne la formation technique additionnelle, elle est offerte en majeure partie en milieu de travail. La direction étudie la possibilité d'affecter, pour une année, un membre chevronné du personnel de secrétariat à la formation individuelle des autres secrétaires d'école au sein du conseil scolaire.

Certaines formations sont offertes par des fournisseurs externes, notamment les formations techniques spécialisées comme les cours de premiers soins. Certains programmes en leadership sont également offerts par une université de la région. Le conseil scolaire encourage le personnel à assister aux formations externes, aux cours, aux conférences et aux réunions d'associations locales qui sont pertinentes dans l'exercice de leurs fonctions.

Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité

Le conseil scolaire a récemment mis en place un système électronique de signalement des absences et de répartition automatique dans le but d'assurer le suivi des absences du personnel et de rendre des comptes à cet égard. Le système permet de téléverser des renseignements vers le système des ressources humaines de façon à effectuer un suivi des congés de maladie non utilisés et du solde des vacances. Le système a été programmé avec un nombre suffisant de codes de motifs d'absence, ce qui permet d'établir une distinction entre les différents types d'absences et de générer des renseignements utiles pour le service des RH. Les employées et employés ou les membres désignés du personnel peuvent entrer directement dans le système les absences imprévues, notamment les congés de maladie, les vacances et les congés pour motifs personnels. Les absences prévues, comme les journées de perfectionnement professionnel, sont entrées dans le système par le personnel de bureau des écoles. Le service des RH dispose d'une application en ligne distincte pour les congés et a également mis en place un processus d'approbation distinct à cet égard. Le superintendant des RH doit approuver en ligne toutes les demandes de congé entrées dans le système par le personnel avant qu'elles ne puissent être acheminées vers le système des RH.

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

Le conseil scolaire s'est doté d'un programme de lutte à l'absentéisme du personnel (encouragement à l'assiduité) en 2001. Le conseil scolaire a embauché une agente à la santé et à l'invalidité et lui a confié le mandat d'élaborer la structure du programme ainsi que les politiques et procédures administratives connexes. L'élaboration du programme et des documents connexes s'est étalée sur une période d'une année, et un comité consultatif, composé notamment de représentantes et représentants syndicaux, y a participé. Le programme vise à réduire le nombre d'absences non justifiées et à offrir un soutien aux personnes devant s'absenter involontairement, notamment en raison d'une maladie ou d'un handicap. La procédure administrative concernant l'absentéisme du personnel permet d'établir le taux normal d'absentéisme auquel on peut s'attendre en fonction de la fréquence (nombre d'absences) et de la gravité (durée des absences), et décrit les mesures que les directions d'école ou les superviseures et superviseurs immédiats doivent prendre lorsque le seuil d'absences dépasse le taux normal. Lorsqu'une employée ou un employé atteint un certain seuil d'absences, un courriel est automatiquement envoyé à sa superviseure ou à son superviseur afin de l'aviser de la nécessité d'assurer un suivi. Le service des RH offre d'ailleurs des formations aux superviseures et superviseurs sur les façons d'amorcer une conversation sur la réduction de l'absentéisme avec le personnel.

Le service des RH met actuellement à l'essai un nouvel outil électronique de gestion des absences à l'intention des directions d'école et des superviseures et superviseurs, qui sera implanté en 2011. Cet outil permet d'obtenir en temps réel les données et les graphiques relatifs aux absences de chaque employé pour cause de rendez-vous médical et de maladie afin d'en dégager, s'il y a lieu, les tendances.

Le service des RH compte à son service une agente à la santé et à l'invalidité, qui est responsable de la gestion des programmes de retour au travail et d'adaptation du milieu de travail. Cette agente reçoit quotidiennement un rapport, généré par le système de contrôle des absences du personnel, comportant la liste des employées et employés absents depuis dix jours consécutifs. L'agente, en collaboration avec la direction d'école ou la superviseure ou le superviseur responsable de l'employé concerné, recueille ensuite les renseignements nécessaires auprès de l'employé afin d'élaborer un plan personnalisé de retour au travail, qui contient une date de retour et énonce les changements apportés à ses fonctions.

Le service des RH a fait remarquer qu'il est parvenu à réduire le taux d'absentéisme et à devancer le retour au travail des employées et employés revenant d'un congé prolongé. Le service examine chaque année le nombre moyen de journées d'absence pour chaque groupe d'employés, et il communique les données annuelles sur l'absentéisme à la School Board's Co-operative Inc. (SBCI) aux fins de réalisation d'une analyse plus poussée, de comparaison des taux d'absentéisme avec les autres clients de la SBCI et de recensement de stratégies qui permettront de réduire davantage l'absentéisme. Le service des RH remet en outre des rapports périodiques sur le taux

d'absentéisme au conseil exécutif. La direction ne présente quant à elle pas de rapport au Conseil sur les répercussions et l'efficacité du programme de lutte à l'absentéisme du personnel.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Au sein du conseil scolaire, la fonction de la paie relève de la surintendance des affaires scolaires. Le service des RH est responsable de la mise à jour et de la modification des dossiers du personnel qui se trouvent dans son système, ce qui comprend les renseignements sur l'employé, ses qualifications et son échelle salariale. Tous les soirs, le service des RH lance un programme qui rend compte des modifications apportées aux dossiers personnels des employées et employés au moyen de rapports distincts. Une copie de ce rapport est ensuite envoyée à l'employé concerné aux fins de confirmation. Ces copies sont également enregistrées dans les dossiers du personnel, tandis qu'une copie papier est envoyée au service de la paie aux fins de traitement. La coordonnatrice des RH signe ces rapports afin de confirmer l'exactitude des modifications. Le service de la paie utilise un système électronique distinct. Le conseil scolaire a étudié la possibilité de mettre en œuvre une interface électronique afin d'assurer la circulation de l'information sur les modifications entre les systèmes du service des RH et du service de la paie. Cette initiative a cependant été suspendue jusqu'à nouvel ordre, car la direction envisage d'instaurer un nouveau système de la paie. Le conseil scolaire fait appel à un fournisseur externe pour le traitement de la paie, et la direction a fait savoir que le conseil scolaire procède actuellement à l'examen de cette entente. Par ailleurs, tous les membres du personnel sont payés par dépôt direct. Au début de chaque semestre et à la suite de la signature d'une nouvelle convention collective, le service des RH présente des rapports de rémunération en format électronique au service de la paie, lesquels proviennent du système des RH et seront téléversés vers le système de la paie afin de procéder à l'actualisation de la masse salariale.

Les enseignantes et enseignants qui désirent obtenir un changement de classification et déterminer le montant de rétroactivité leur étant dû doivent faire parvenir les évaluations de leurs qualifications réalisées par le Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ) ou par la Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO) au service des RH. Les qualifications des nouvelles enseignantes et des nouveaux enseignants sont confirmées par le truchement du registre de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Le service des RH synchronise les compétences du personnel avec l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario environ deux fois par année.

Le conseil scolaire a approuvé les plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés, sauf le groupe du personnel professionnel des services à l'élève. Le conseil scolaire collabore avec le syndicat du personnel professionnel des services à

l'élève depuis plusieurs années en vue d'établir un plan. Le service des RH et le syndicat ont décidé d'un mandat pour la structure d'un comité directeur et ont convenu de mettre en place un outil d'évaluation pour les emplois du personnel professionnel des services à l'élève plus tard dans l'année. Les postes du personnel non syndiqué sont également évalués, mais dans le cadre d'un processus distinct.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire retient les services de consultant et de consultants externes spécialisés en avantages sociaux pour l'aider à gérer et renouveler les régimes d'avantages sociaux. Ces consultants analysent les relevés de demandes de prestations du fournisseur d'avantages sociaux et examinent certains types de demandes afin de rédiger un rapport annuel sur les tendances d'utilisation des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire. Les consultants épaulent également le conseil scolaire en ce qui a trait aux négociations entourant le renouvellement des régimes d'avantages sociaux et des conventions collectives, ainsi qu'à la communication des modifications apportées à la protection aux groupes d'employés. Le conseil scolaire ne procède pas à des vérifications de la conformité des régimes d'avantages sociaux. La direction devrait envisager de faire appel régulièrement à une tierce partie afin d'effectuer des vérifications indépendantes et de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

Le conseil scolaire veille à ce que le personnel admissible soit dûment inscrit aux régimes d'avantages sociaux en faisant parvenir chaque mois à la compagnie d'assurance la liste des changements survenus, laquelle est fondée sur les renseignements soumis par les nouveaux membres du personnel. Les données sur le personnel sont synchronisées par voie électronique avec celles du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) à la fin de chaque période de paie au moyen d'un téléchargement direct à partir du système de la paie. Le service des RH synchronise en outre manuellement ces données avec celles du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) tous les deux ou trois ans. Le service des RH devrait examiner la possibilité de synchroniser les données sur le personnel par voie électronique avec OMERS afin d'accroître la fréquence des synchronisations.

Le conseil scolaire a mis en place des processus pour bien gérer les régimes d'avantages sociaux. La gestion des régimes d'assurance dentaire et d'assurance-vie fait l'objet d'une entente ne concernant que les services administratifs. Dans le cadre de leur rapport annuel, les consultants en avantages sociaux comparent les coûts des régimes d'avantages sociaux d'autres conseils scolaires. De plus, ils examinent les sommes qui se trouvent dans le fonds de réserve pour avantages sociaux du conseil

scolaire afin de s'assurer qu'elles suffisent à couvrir les coûts prévus à cet égard. Le conseil scolaire a lancé un nouvel appel d'offres pour une compagnie d'assurance-vie au cours des cinq dernières années. La direction a indiqué que le conseil scolaire entretient une relation de longue date avec ses compagnies d'assurance pour d'autres régimes d'avantages sociaux et qu'il bénéficie de primes concurrentielles.

Le conseil scolaire a mis en place des programmes visant à réduire les coûts des avantages sociaux, notamment un programme officiel de retour au travail et d'adaptation du milieu de travail. Le service des RH compte sur une agente à la santé et à l'invalidité qui se consacre à la gestion des procédures de réclamations auprès de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT), et qui vient en aide aux membres du personnel qui effectuent un retour au travail après une absence prolongée. Le suivi et l'analyse des renseignements relatifs aux réclamations à la CSPAAT se font au moyen d'un système électronique distinct. Le conseil scolaire s'est doté d'une procédure administrative officielle en matière de retour au travail et d'adaptation du milieu de travail, qui décrit les processus du programme de retour au travail, notamment les responsabilités de l'agente à la santé et à l'invalidité et l'élaboration de plans personnalisés de retour au travail.

Le service des RH consulte les groupes d'employés par l'entremise du comité sur les avantages sociaux, lequel est formé par les représentantes et représentants syndicaux de chaque groupe d'employés. Le comité rencontre les consultants en avantages sociaux avant le renouvellement des régimes.

Surveiller la satisfaction du personnel

L'année dernière, le service des communications a réalisé une enquête auprès du personnel sur un large éventail de sujets liés au conseil scolaire. Le service des RH n'a pas mené d'enquête confidentielle auprès du personnel.

Par le passé, le conseil scolaire a périodiquement réalisé des entrevues de fin d'emploi, mais il ne dispose d'aucun processus officiel régissant les entrevues de fin d'emploi pour tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire. La direction a fait savoir que le service des RH prévoit inclure un formulaire électronique de rétroaction au projet de nouveau portail du conseil scolaire afin de recueillir les commentaires du personnel.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait instaurer des politiques ou des procédures administratives officielles en matière de recrutement. Il devrait revoir ses processus actuels de recrutement et d'embauche, notamment la composition des comités d'embauche, afin d'en clarifier les rôles pour les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le personnel du conseil scolaire. Les conseillères

et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.

- La direction devrait régulièrement rendre compte au Conseil et à l'administration principale de l'efficacité des processus et du programme d'encouragement à l'assiduité et de lutte à l'absentéisme du personnel.
- La direction devrait poursuivre, tel que prévu, d'établir des plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés, y compris le personnel professionnel des services à l'élève.
- La direction devrait régulièrement effectuer des vérifications indépendantes afin de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait examiner différents mécanismes permettant de synchroniser par voie électronique, et à intervalles réguliers, les données sur le personnel entre le conseil scolaire et tous les fournisseurs externes, notamment OMERS.
- Le service des RH devrait réaliser périodiquement des enquêtes confidentielles auprès des membres du personnel, lesquelles porteraient sur un large éventail de sujets liés aux ressources humaines, dans le but d'améliorer la communication avec ceux-ci et de recueillir des données qui permettront d'améliorer les plans et procédures du service.
- La direction devrait établir un processus officiel régissant les entrevues de fin d'emploi pour tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

- déterminer si des processus précis et efficaces sont en place pour effectuer les prévisions et la planification relatives à l'effectif nécessaire pour appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;
- vérifier qu'il existe des processus d'affectation optimale du personnel soutenus par un système efficace de soutien 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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| Les politiques et modalités du conseil scolaire régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du ministère. | 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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé. | Oui |
| La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget). | Oui |
| Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget. | Oui |
| Le plan de la direction visant à offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuie sur une analyse des besoins des élèves. | Oui |

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

Chaque année, le conseil scolaire applique un processus pour la planification des besoins en ressources humaines et pour l'affectation du personnel. Ce processus est

enclenché en mars afin de respecter les échéances énoncées dans les conventions collectives. Les échéances en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel pour les paliers élémentaire et secondaire sont présentées lors de la réunion des directions d'école organisée par la direction de l'éducation. Le conseil scolaire n'a pas officiellement consigné de procédure ou de processus en matière de dotation en personnel.

Le service des RH collabore étroitement avec les directions d'école, les agentes et agents de planification et les services opérationnels afin d'établir les prévisions de l'effectif pour le modèle d'affectation du personnel. En se fondant sur ces prévisions, les services opérationnels procèdent à l'estimation du financement pour le nombre total d'enseignantes et d'enseignants de l'élémentaire et du secondaire disponibles.

Le modèle d'affectation du personnel pour le palier élémentaire est élaboré au moyen d'un système comportant une application de dotation. Cette application propose des modèles d'affectation par école en fonction du nombre d'enseignantes et d'enseignants, des prévisions de l'effectif, des paramètres d'effectif des classes définis par le ministère et d'autres paramètres qui varient selon les priorités du conseil scolaire, notamment les restrictions en matière de classes à années multiples. Les modèles ainsi générés par le système sont présentés aux directions d'école qui auront ensuite l'occasion de les examiner et d'apporter les modifications nécessaires dans le système.

Le modèle d'affectation du personnel pour le palier secondaire est élaboré manuellement le service des RH au moyen d'une série de tableurs. Pour chaque école, la formule d'affectation est établie en fonction des prévisions de l'effectif, du type de crédits offerts (cours théoriques, cours appliqués ou cours en milieu de travail) et d'un facteur fondé sur l'exactitude des prévisions précédentes de la direction d'école en matière d'effectif. Cette formule sert également à établir la dotation des professeurs d'orientation et professeurs d'orientation et des enseignantes-bibliothécaires et enseignants-bibliothécaires. Les modèles d'affectation du personnel ainsi que les formules déterminant cette affectation sont présentés aux directions d'école.

Les comités responsables de la dotation en personnel enseignant à l'élémentaire et au secondaire se composent du superintendant des RH, d'une coordonnatrice des RH ainsi que de représentantes et représentants syndicaux. Ces comités passent en revue les modèles d'affectation et examinent les demandes de modification émanant des directions d'école. Ils recommandent en outre certains modèles au conseil exécutif aux fins d'approbation et d'inclusion dans le budget.

L'affectation des autres membres du personnel scolaire, comme les directions d'école et les secrétaires, est établie en fonction de formules fondées sur des taux fixés par école et d'autres facteurs connexes. Le personnel scolaire faisant l'objet d'un financement provenant d'autres sources, notamment les ententes sur les droits de

scolarité avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, est soumis à un suivi distinct, tout en étant ajouté aux modèles d'affectation.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Après l'approbation des modèles d'affectation du personnel enseignant pour chaque école, les directions d'école décident des postes de chacun et dressent la liste des employées et employés surnuméraires en fonction de l'ancienneté. Les directions d'école élémentaire peuvent affecter les membres du personnel directement dans le système d'affectation. Les directions d'école répertorient les postes à combler ou les enseignantes et enseignants surnuméraires. Le service des RH examine les plans de dotation de chaque école afin de s'assurer que le personnel a été affecté selon le modèle de dotation approuvé et que l'ancienneté du personnel, les départs à la retraite prévus et les autres absences ont été pris en considération. En juin, le service des RH organise un salon de l'emploi à l'intention des employées et employés surnuméraires afin d'attribuer les postes à combler selon l'ancienneté. Les postes d'aides-enseignantes et d'aides-enseignants sont également attribués selon ce même processus.

Le service des RH réserve un nombre réduit de postes d'enseignement subventionnés, lesquels ne sont pas pris en compte pour la dotation en personnel et l'affectation du personnel. Ces postes sont ensuite comblés en septembre en fonction de l'effectif réel des élèves. Ce processus permet de minimiser les changements de personnel nécessaires en septembre et de veiller à ce que le nombre d'enseignantes et d'enseignants embauchés par le conseil scolaire n'excède pas le financement reçu. Si les besoins en personnel excèdent cette réserve et le modèle d'affectation approuvé, le comité de dotation doit formuler une recommandation à cet égard, laquelle doit être approuvée par le conseil exécutif et le Conseil.

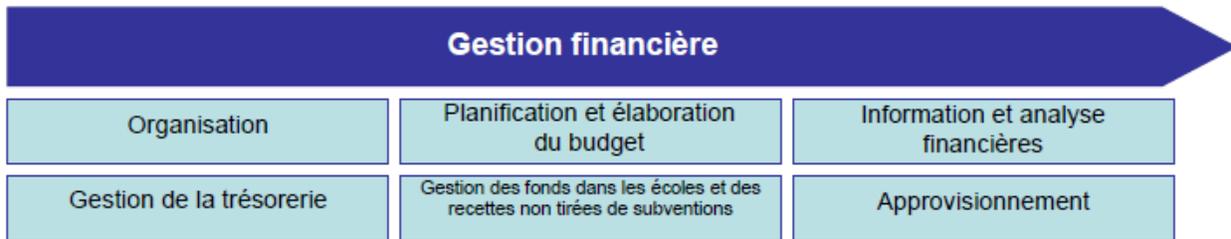
Le Conseil approuve le modèle d'affectation du personnel dans le cadre du processus d'examen du budget. La direction présente au Conseil des rapports sur la dotation en personnel trois fois par année. Ces rapports font état des niveaux de personnel approuvés et actuels et offrent des explications claires pour tout écart.

L'équipe d'éducation de l'enfance en difficulté est responsable de l'affectation des ressources à cet égard. Le conseil exécutif décide du nombre d'aides-enseignantes et d'aides-enseignants en éducation de l'enfance en difficulté qui seront affectés. L'équipe d'éducation de l'enfance en difficulté consulte les directions d'école pour définir les besoins de chaque école en fonction de critères bien précis. L'urgence des besoins des écoles détermine le nombre d'aides-enseignantes et d'aides-enseignants auquel elles ont droit; les aides-enseignantes et aides-enseignants peuvent toutefois être réaffectés au cours de l'année afin de venir en aide aux élèves ayant des besoins plus importants.

Recommandation :

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

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficacité et l'efficacités 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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| Les buts et priorités du service des finances énoncés dans le plan annuel du service correspondent au plan opérationnel annuel du conseil accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies. | Non |

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

| Principales pratiques liées à l'organisation des finances | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| 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 ou l'expérience appropriés, ou les deux. | Oui |

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Les services opérationnels dressent la liste annuelle de leurs priorités et désignent les responsabilités aux fins de planification interne. La gestionnaire des services opérationnels rencontre les agentes et agents de budget ainsi que la superviseure des services opérationnels afin de définir les priorités annuelles pour le plan. Figurent parmi ces priorités les activités découlant de modifications aux programmes et aux règlements gouvernementaux, notamment l'instauration de la TVH, ainsi que les projets et activités visant à simplifier les activités des services et à en améliorer l'efficacité.

Parmi les exemples d'initiatives des services opérationnels se trouvant dans le plan annuel, mentionnons l'amélioration des procédures d'achat et des rapports financiers des écoles, la formation du personnel sur Excel et la mise à niveau du logiciel de paie. Au cours des deux dernières années, les services opérationnels ont modifié les rôles et les responsabilités associés à certains de leurs postes. Le plan annuel s'est révélé un mécanisme utile à titre de moteur de cette transition. Les services opérationnels ne disposent toutefois pas de plan officiel correspondant au plan opérationnel annuel du conseil scolaire.

La gestionnaire des services opérationnels ainsi que les deux superviseures et superviseurs qui y travaillent font partie de l'équipe de soutien à la gestion du Grand Erie District School Board, laquelle est formée des gestionnaires et des superviseures et superviseurs des services de soutien. Cette équipe se réunit tous les mois, à la suite des réunions du Conseil, afin d'examiner les points soulevés lors de ces réunions et les progrès accomplis au chapitre des objectifs et des priorités actuelles des services opérationnels. L'équipe s'avère un précieux mécanisme pour l'harmonisation des objectifs et priorités des services opérationnels avec ceux d'autres services.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les services opérationnels, dont la direction est assurée par une gestionnaire, doivent rendre des comptes au surintendant des affaires scolaires. La gestionnaire des services opérationnels est épaulée par deux superviseures et superviseurs qui sont respectivement responsables des fonctions de comptabilité et d'approvisionnement ainsi que du personnel de soutien affecté à ces fonctions. Le personnel du service de la paie et les deux agentes et agents de budget relèvent également de la gestionnaire des services opérationnels. Les services opérationnels disposent d'un organigramme à jour qui met en évidence leurs liens hiérarchiques et qui contient les coordonnées des principaux membres de leur personnel. Au cours des deux dernières années, la gestionnaire des services opérationnels a apporté de nombreux changements aux rôles et aux responsabilités de divers postes relevant directement des services opérationnels afin de simplifier les responsabilités et de créer un guichet unique pour les services opérationnels destinés aux écoles. Dans le but d'appuyer cette initiative, le conseil scolaire a fait appel à des consultants externes et leur a confié le mandat de procéder à

l'examen des services opérationnels et de formuler des recommandations visant à simplifier leurs activités. Les tâches liées à l'emploi et les exigences en matière de formation pour les postes de gestionnaires et les postes syndiqués au sein des services opérationnels sont consignées sur les fiches de renseignements sur l'emploi, lesquelles ont été évaluées au moyen d'un outil externe d'évaluation des postes.

Le surintendant des affaires scolaire, la gestionnaire des services opérationnels ainsi que les superviseuses et superviseurs qui y travaillent possèdent des titres officiels en comptabilité, conformément aux exigences d'emploi.

Surveillance et communication des politiques

Les services opérationnels doivent veiller au respect des politiques du Conseil et des procédures administratives entourant le processus d'élaboration du budget, les frais de déplacement et d'hébergement, les achats, la publicité et les collectes de fonds pour des immobilisations ainsi que les dons à la communauté. Ces politiques et procédures administratives sont affichées sur le site Web du conseil scolaire ainsi que sur son portail interne.

Les services opérationnels assurent la surveillance centrale de certaines procédures administratives, notamment les processus régissant les achats et l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats. En cas d'infraction, les services opérationnels rédigent une lettre officielle à l'intention du personnel à titre de rappel des procédures à respecter. Les services opérationnels, selon la gravité et la nature de l'infraction, peuvent également en aviser la surintendance de l'éducation responsable de l'école concernée.

Le conseil scolaire fait appel à différents mécanismes pour sensibiliser le personnel aux politiques et aux procédures administratives. La gestionnaire ou le surintendant des services opérationnels communique les nouvelles politiques, ou celles ayant été modifiées, dans le cadre de présentations lors des rencontres de directions d'école. Les secrétaires d'école assistent à des séances d'information et de formation spécialisée sur les politiques et procédures administratives en matière de finances lors de journées de perfectionnement professionnel et de formations individuelles à l'école. Cette année, les services opérationnels ont également organisé une journée de formation axée sur les processus et les systèmes financiers à l'intention des nouveaux membres du personnel de secrétariat. Ils ont également mis en place une formation polyvalente à l'intention du personnel des services opérationnels dans le cadre de la réorganisation des rôles et des responsabilités de certains de leurs postes.

Recommandation :

- Les services opérationnels devraient améliorer leur processus de planification en élaborant un plan opérationnel annuel officiel qui s'harmonise avec celui du conseil scolaire et qui est communiqué aux principaux intervenants. Ce plan

devrait refléter des objectifs et des indicateurs précis et mesurables et devrait faire état des obligations de rendre compte et des échéances des activités principales.

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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| Le processus d'élaboration du budget annuel est bien établi, transparent, clairement communiqué, incorpore les observations de tous les principaux intervenants, notamment la direction (de concert avec les directions d'école), les conseillères et conseillers scolaires et la communauté, et vient appuyer les plans stratégiques et opérationnels du conseil scolaire. | 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 d'élaboration 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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Le Conseil s'est doté d'une politique d'élaboration du budget qui décrit les principales procédures et les points à considérer relativement au processus budgétaire. En février, la haute direction organise deux réunions avec les conseillères et conseillers scolaires afin de présenter le calendrier d'élaboration du budget, d'examiner le classeur du budget de l'année précédente et de cerner les principales priorités pour le budget à venir. La direction y présente également les renseignements préliminaires et les mesures budgétaires, notamment les prévisions de l'effectif. Cette politique précise que le budget doit s'harmoniser avec le plan stratégique ainsi qu'avec le plan d'amélioration et les plans opérationnels du conseil scolaire.

En janvier, l'agent de planification prépare les prévisions préliminaires de l'effectif pour les écoles élémentaires et secondaires à l'aide du logiciel d'embauche et de prévision de l'effectif. Ces prévisions sont ensuite revues en mars en fonction des commentaires des directions d'école. Les prévisions émanant des directions d'école sont comparées avec les données des années antérieures et celles prévues pour chaque école et année d'étude afin d'établir les prévisions finales de l'effectif. Celles-ci servent à prévoir les coûts de dotation, les recettes et d'autres postes budgétaires. Le conseil scolaire prépare en outre une estimation de l'effectif pour les cinq prochaines années. Ces prévisions, ainsi que celles pour l'année en cours, sont présentées au Conseil avec le budget préliminaire.

Le personnel des services opérationnels est responsable de la gestion du processus d'élaboration du budget. Celui-ci est élaboré manuellement au moyen de tableurs. Les services opérationnels remettent à tous les responsables budgétaires le budget de l'année précédente et les dépenses cumulatives à ce jour afin de leur permettre d'établir une proposition de budget pour l'année à venir en fonction des changements apportés au budget de l'année en cours et des nouvelles initiatives. Les services opérationnels établissent les prévisions pour les recettes attendues et les coûts de dotation.

Le conseil exécutif procède à un examen approfondi du budget proposé, ce qui lui donne l'occasion d'examiner le budget à titre d'équipe et de hiérarchiser les initiatives souhaitées, lesquelles sont ensuite laissées de côté jusqu'à ce que les recettes soient connues.

Après l'annonce des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) par le ministère, la haute direction présente les recettes prévues au Conseil, recense globalement les changements sur le plan des recettes et propose un plan pour intégrer ces changements. Lorsque les recettes sont connues, le conseil exécutif examine le budget afin d'équilibrer les dépenses prévues avec les recettes, en laissant tomber les initiatives de moindre importance ou en procédant à des coupures généralisées pour certains postes budgétaires. La haute direction a la responsabilité de présenter un budget préliminaire équilibré au conseil scolaire, selon les priorités définies par les conseillères et conseillers scolaires.

La direction effectue une comparaison entre les coûts de dotation et l'affectation du financement du ministère afin d'établir le modèle d'affectation du personnel. Le conseil scolaire comparera aussi, mais de façon informelle, certains aspects du budget, notamment les frais de services d'utilité publique, avec ceux d'autres conseils scolaires.

Atténuation des risques et approbation du Conseil

Le Conseil prévoit quatre réunions du comité plénier du Conseil, à compter du mois de mai, afin d'étudier en profondeur le budget proposé. Ces réunions sont ouvertes au public. Le Conseil organisait autrefois des réunions spécifiquement à l'intention du public afin de recueillir les commentaires de la communauté, mais a depuis cessé cette pratique en raison du faible taux de participation. Les conseillères et conseillers scolaires consacrent généralement au moins deux de ces réunions à l'examen du budget en entier et à la formulation de commentaires. Lorsque le comité est satisfait du budget, celui-ci est présenté à l'approbation du Conseil lors d'une réunion en juin.

La direction tient compte des risques budgétaires connus dans le cadre du processus d'élaboration du budget. Les services opérationnels ont adopté une approche conservatrice à l'égard de l'élaboration du budget. Il est difficile d'établir des prévisions pour certains postes budgétaires, notamment les dépenses liées au personnel enseignant suppléant, en raison des écarts qui surviennent d'une année à l'autre. La direction prévoit un montant pour ces dépenses imprévues dans le budget. Le Conseil approuve l'utilisation de fonds de réserve, aux fins d'atteinte de l'équilibre budgétaire, dans le cadre du processus d'approbation du budget.

Les services opérationnels disposent de mécanismes de contrôle des dépenses excédentaires. Mentionnons par exemple que le personnel rédige des rapports trimestriels sur les coûts de dotation en personnel et sur les achats, et examine les demandes d'achat afin de s'assurer qu'elles respectent les budgets alloués. La direction

recense les écarts ainsi que les contraintes budgétaires dans les rapports financiers trimestriels qu'elle présente au Conseil, et lui propose également, s'il y a lieu, des plans de redressement. L'utilisation des fonds de réserve durant l'année doit être approuvée par le Conseil, et la majeure partie des fonds de réserve doivent être utilisés à des fins particulières.

Le processus d'élaboration de rapports concernant les stratégies d'atténuation des risques varie énormément d'un conseil scolaire à l'autre. Les gestionnaires devraient songer à mettre en place un processus amélioré qui comprendrait des documents officiels sur les éléments ci-dessous :

Au début du cycle budgétaire :

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

Pendant le cycle budgétaire :

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

Le niveau de détail du plan d'atténuation des risques budgétaires dépendra des préférences de la direction et des conseillères et conseillers scolaires. Il pourrait à tout le moins résumer les éléments ci-dessus sous forme de tableau. La consignation régulière et périodique de ces renseignements permettrait aux évaluatrices et aux évaluateurs de mieux comprendre les risques budgétaires du conseil scolaire.

Recommandation :

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques budgétaires du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans

la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.

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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| 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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| Les rapports financiers intermédiaires sont suffisamment détaillés (écarts par rapport au budget, comparaisons aux données des années précédentes) 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. | Oui |

| Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| La direction remplit et présente tous les rapports financiers conformément aux échéances établies. | Oui |

Vérification

| Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante. | Non |
| Des plans de vérification interne sont bien établis. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos. | Non |
| Le Conseil a formé un comité de vérification comprenant des membres externes. | Non |
| Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du Conseil, et la direction prend des mesures en réponse aux recommandations. | Oui |

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré pour la tenue du grand livre général, les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, les achats et la gestion des actifs. Ce système fournit en temps voulu des renseignements utiles, précis et à jour à la direction, au Conseil et au personnel. L'une des agentes ou l'un des agents de budget des services opérationnels est responsable de la création de nouveaux codes de compte du grand livre général et de leur attribution à certains responsables budgétaires. Des centres de coûts distincts ont été mis sur pied pour les écoles, les services et certaines initiatives grâce aux subventions pour d'autres programmes d'enseignement (subventions APE). Tous les responsables budgétaires peuvent accéder au système afin de consulter les plus récents renseignements sur leurs comptes budgétaires.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Le format actuel des rapports financiers trimestriels présentés au Conseil est utilisé depuis environ cinq ans et est bien compris des conseillères et conseillers scolaires. Les rapports financiers offrent une vue d'ensemble des recettes et dépenses prévues et réelles, ainsi que des écarts. Lors de la présentation des rapports financiers intermédiaires au Conseil, la haute direction explique les causes de certains écarts et expose les stratégies de réduction des coûts. Elle remet également deux rapports supplémentaires au Conseil, à trois reprises durant l'année. L'un de ces rapports fait

état de l'effectif réel, tandis que l'autre offre une comparaison entre les coûts approuvés de dotation en personnel et les coûts réels. La direction ne s'est pas penchée, conjointement avec les conseillères et conseillers scolaires, sur le format de rapport financier intermédiaire mis au point par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires.

Le Comité sur les rapports financiers intermédiaires a élaboré les lignes directrices recommandées pour l'établissement de l'échéancier, du format et du contenu des rapports financiers intermédiaires du conseil scolaire. Ces lignes directrices visent à uniformiser le format des rapports afin de faire état de mises à jour et de prévisions financières importantes dans un style concis et compréhensible pour les conseillères et conseillers scolaires. La direction devrait procéder à l'examen du format recommandé par le Comité et envisager son adoption.

Elle devrait en particulier tenir compte des recommandations suivantes liées au contenu et à la présentation des rapports financiers intermédiaires :

- Recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires pour le tableau récapitulatif.
- Tableau sommaire sur l'effectif comparant le budget aux prévisions.
- Tableau sommaire sur la dotation comparant le budget aux données réelles.
- Présentation graphique des changements apportés à l'effectif et à la dotation.
- Notes résumant les faits saillants des changements survenus dans les résultats financiers, l'effectif et la dotation, et tout autre facteur de risque qui aura une incidence sur les résultats des prévisions du conseil scolaire.
- Une évaluation des risques budgétaires, qui constitue une comparaison du budget (estimations) par rapport aux prévisions, accompagnée d'une explication des principaux changements ou écarts (dollars/pourcentage) qui ont eu lieu depuis la préparation du budget initial.
- Bien que le Comité sur les rapports financiers intermédiaires ait reconnu que la ventilation des postes ou des catégories des tableaux devrait répondre de façon optimale aux besoins du public, il a recommandé d'utiliser le tableau 10/formulaire D pour les dépenses et la section 1/formulaires B et D pour les recettes.
- Pour réduire la charge de travail du personnel du conseil scolaire, le Comité a recommandé que les dates d'établissement des rapports financiers intermédiaires correspondent aux dates des rapports existants du ministère.

Tous les rapports financiers que reçoit le Conseil, y compris les rapports financiers intermédiaires, sont d'abord remis au conseil exécutif aux fins d'examen, avec une lettre d'accompagnement officielle de la surintendance des affaires scolaires.

Les responsables budgétaires doivent veiller à ce que les dépenses respectent le budget établi. Ils peuvent accéder aux rapports financiers les plus récents pour leur secteur de budget par le système financier. Les directions d'école sont responsables des allocations budgétaires de leur école. Tout surplus, jusqu'à concurrence de 10 %, ou déficit dans le budget des écoles sera reporté à l'année suivante. Les coûts afférents aux installations représentant une part importante des dépenses non liées à la dotation, la superviseuse des services opérationnels rencontre régulièrement les responsables du service de gestion des installations afin d'étudier le budget et de discuter des contraintes budgétaires potentielles.

La direction a déclaré que le conseil scolaire a respecté les échéances du ministère pour l'établissement des rapports financiers.

Vérification

Le conseil scolaire participe au modèle régional de vérification interne; au moment de l'examen opérationnel, le groupe régional, avec à sa tête le Thames Valley District School Board, s'affairait à recruter des membres pour équipe régionale de vérification. Le groupe prévoyait cependant enclencher ce processus avec l'embauche de consultants externes ayant le mandat de réaliser une évaluation des risques et de définir les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.

Le Conseil n'a pas encore mis sur pied de comité de vérification indépendant, mais prévoit créer un comité de vérification qui se réunira trois fois par année et qui sera composé de trois conseillères et conseillers scolaires et de deux membres externes. Ce comité aura le mandat de superviser le processus d'établissement de rapports financiers, le cadre de contrôle interne, les pratiques de gestion des risques ainsi que le rendement et la fonction des vérificatrices et vérificateurs internes et externes du conseil scolaire. Au moment de l'examen opérationnel, le Conseil procédait à la sélection des membres externes et à l'officialisation du mandat du comité. Lorsque les membres du comité auront été désignés, le Conseil prévoit leur offrir une formation officielle afin de clarifier leurs rôles et responsabilités.

Le règlement sur les comités de vérification est entré en vigueur en septembre 2010 et exige l'établissement de comités de vérification dans les conseils scolaires au plus tard le 31 janvier 2011, après l'élection des conseillères et conseillers scolaires à l'automne. Voici les principaux aspects établis par ce règlement :

- Processus de nomination des membres

- Participation obligatoire des membres externes
- Durée du mandat
- Responsabilités et pouvoirs du comité
- Exigences relatives à l'établissement de rapports
- Date limite de la première réunion des comités de vérification (31 mars 2011)

Les vérificatrices et vérificateurs externes du conseil scolaire remettent des plans de vérification annuels aux gestionnaires du conseil scolaire au début du processus de vérification et présentent un rapport annuel au Conseil à la suite de la vérification annuelle. Le Conseil peut rencontrer les vérificatrices et vérificateurs à huis clos afin de leur faire part de problèmes particuliers. Par contre, la direction a indiqué que le Conseil n'a pas demandé la tenue d'une telle rencontre. Le conseil scolaire entretient une relation de longue date avec les vérificatrices et vérificateurs externes. Ces derniers remettent des lettres de recommandations à la direction, qui sont ensuite remises au Conseil par la haute direction.

Recommandations :

- La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires sur le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. Elle devrait discuter avec les conseillères et conseillers scolaires de la façon d'améliorer le format actuel des rapports financiers intermédiaires en vue de l'harmoniser avec les recommandations du Comité.
- La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.
- Une fois l'équipe régionale de vérification mise sur pied, la direction devrait collaborer avec celle-ci afin d'étayer les plans de vérification annuels. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, ses motifs devraient être clairement documentés et acceptés par le comité de vérification.
- La direction et le Conseil devraient poursuivre le recrutement de consultantes et de consultants externes au sein du comité de vérification du Conseil, conformément à la directive du ministère.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

| Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont judicieux, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance. | Oui |
| Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier, dans la mesure du possible. | Oui |
| La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et toute politique d'investissement approuvée par ce dernier. | Non |
| La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil scolaire à celles de conseils scolaires de taille semblable. | Non |
| 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 principal compte bancaire du conseil scolaire ne contient qu'une petite quantité de liquidités oisives. La gestionnaire des services opérationnels tient à jour un tableur électronique pour assurer le suivi des prévisions des flux de trésorerie. Ce tableur est préparé en début d'année et est mis à jour et modifié au cours de l'année lorsque les montants réels sont connus.

Les rapprochements bancaires sont effectués par l'agente ou l'agent de budget qui ne s'occupe ni des comptes créditeurs ni des dépôts de chèques, afin d'assurer une bonne répartition des tâches. La gestionnaire des services opérationnels est responsable de l'approbation des rapprochements bancaires. Les services opérationnels ont collaboré avec les fournisseurs à la mise en œuvre du transfert électronique de fonds (TEF) dans le but de réduire le nombre de chèques émis. Les chèques sont créés électroniquement au moyen du système de comptes créditeurs. L'imprimante ainsi que le programme servant à imprimer les chèques sont protégés par un mot de passe. Les formules de chèque sont conservées dans un coffre-fort jusqu'à ce qu'il soit nécessaire de les utiliser pour le passage d'impression des chèques. Les chèques imprimés comportent la signature électronique du superintendant des affaires scolaires et de la présidente du Conseil. Le superintendant des affaires scolaires approuve tous les chèques de plus de 25 000 \$, et reçoit, aux fins d'examen, un rapport connexe contenant la liste des chèques et des paiements par transfert électronique de fonds de plus de 25 000 \$. Le Conseil procède à l'examen de tous les rapports d'opérations mensuels.

La gestionnaire des services opérationnels vérifie périodiquement en ligne le solde des comptes bancaires afin de repérer les activités frauduleuses. Le conseil scolaire exige la signature de l'un des deux signataires autorisés pour les virements bancaires. Les copies signées de contrat sont conservées en version papier et électronique dans le bureau du conseil scolaire, lequel comporte un coffre-fort permettant de mettre les documents à l'abri des dommages et du vol.

Le conseil scolaire a consolidé ses comptes bancaires auprès d'une seule institution. Il dispose notamment d'un compte général de fonctionnement, d'une marge de crédit, d'un compte en devises américaines, de divers fonds de fiducie et d'un compte servant au paiement anticipé des services publics. Les écoles décident de leurs propres relations bancaires, puisqu'il n'est pas toujours possible pour elles de faire appel aux services de l'institution bancaire du conseil scolaire. Celui-ci a lancé un appel d'offres pour ses services bancaires il y a environ cinq ans, et ne compare pas périodiquement ses conditions bancaires à celles d'autres conseils scolaires. L'institution bancaire du conseil scolaire lui offre cependant des taux revus en fonction de ceux offerts à d'autres organisations.

Les activités d'investissement du conseil scolaire sont plutôt limitées, et celui-ci oriente ses activités d'investissement en fonction des règlements contenus dans la *Loi sur l'éducation*. Il n'existe cependant pas de politiques ou d'énoncés officiels sur l'investissement. Les investissements sont présentés au Conseil avec le budget et les états financiers vérifiés.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures administratives officielles d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.
- La direction devrait périodiquement comparer ses conditions bancaires à celles d'autres conseils scolaires pour s'assurer qu'elles sont concurrentielles.

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

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

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

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

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des fonds dans les écoles

Le Conseil s'est doté de politiques et de procédures administratives en matière de collecte de fonds. En vertu de ces politiques, la direction d'école doit approuver toutes les collectes de fonds et en assurer la gestion au moyen du logiciel Web de services bancaires de l'école. Les comptes de l'école sont établis en fonction d'une structure bien définie et sont répartis selon différentes activités et initiatives. Les services opérationnels collaborent avec les conseils d'école afin de les encourager à se limiter à un seul compte bancaire.

Les activités de financement comprennent notamment les collectes de fonds pour des immobilisations, comme le matériel de terrains de jeux et les technologies de l'information. Tous les achats effectués dans le cadre d'activités de financement doivent être conformes aux politiques et aux procédures d'achat du conseil scolaire et doivent être approuvés par le service de gestion des installations ou par le service de technologie de l'information, s'il y a lieu. Les achats d'immobilisations de plus de 25 000 \$ doivent être approuvés par le Conseil.

Ces fonds sont généralement amassés par les titulaires de classe ou par le personnel de secrétariat. Les services opérationnels exigent que deux personnes calculent le total des sommes amassées et l'approuvent par signature. Les écoles doivent conserver les fonds amassés dans un endroit fermé à clé, et on s'attend à ce qu'elles déposent ces sommes dès que possible. Le personnel des services opérationnels offre une formation aux nouvelles directions d'école à cet égard, et épaula les écoles dans la planification et la gestion des initiatives de financement. Les écoles sont encouragées à préparer des documents écrits pour les initiatives de financement afin que les fonds amassés soient utilisés aux fins prévues. Les directions d'école doivent présenter aux conseils d'école des rapports donnant une vue d'ensemble des recettes et des dépenses liées aux activités de financement.

Le personnel des services opérationnels veille au respect des délais de dépôt et en vérifie la conformité aux politiques et aux procédures administratives dans le cadre des

vérifications de l'école. Les agentes et agents de budget procèdent à l'examen des écoles tous les quatre ans afin de vérifier l'exactitude des effectifs et la conformité aux politiques et aux procédures administratives en ce qui a trait aux services bancaires des écoles et à la gestion des fonds dans les écoles. Les services opérationnels rédigent un rapport à la fin de chaque examen et assurent un suivi si l'examen a permis de mettre en relief d'importants problèmes.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Parmi les principales sources de recettes non tirées de subventions du conseil scolaire, mentionnons les droits de scolarité, les revenus de locations à long terme, le recouvrement de frais tirés de l'utilisation partagée des installations, les droits d'utilisation communautaire des installations scolaires, les droits de scolarité pour l'éducation permanente et les subventions gouvernementales pour les programmes de langue.

Les services opérationnels prévoient ces recettes dans le cadre de l'élaboration du budget. Le conseil scolaire offre un programme de formation continue qui comprend des crédits et des cours d'intérêt général destinés aux élèves et à la communauté. Les contrats de location pour les baux à long terme sont établis selon le principe du recouvrement des coûts et en fonction des coûts repères au pied carré du ministère.

Le service de gestion des installations compte parmi ses rangs deux coordonnatrices ou coordonnateurs de programmes qui se partagent les responsabilités relatives à la gestion du programme d'utilisation communautaire des installations scolaires, des contrats de location et des relations avec la communauté. Le conseil scolaire s'est doté d'une politique sur l'utilisation des installations scolaires, qui décrit la structure tarifaire ainsi que les conditions d'utilisation. La gestion du programme d'utilisation communautaire des installations scolaires est assurée au moyen d'un système électronique relié au système de base de données sur les installations, qui permet d'effectuer le suivi des installations disponibles. Le conseil coïncident a participé à l'élaboration du système en ligne et en a assumé une partie des coûts. Ce système en ligne permet de recevoir les demandes d'inscription et les paiements des utilisateurs, et informe le service de gestion des installations des demandes de services d'entretien pour les installations utilisées après les heures de cours. Le conseil scolaire a également créé des cartes d'accès pour permettre aux utilisateurs d'accéder aux installations après les heures de cours et ainsi limiter le nombre d'employés devant demeurer sur place.

Le conseil scolaire a mis en place un processus centralisé pour la gestion des subventions APE. Toutes les annonces de financement et tous les contrats pour les autres programmes d'enseignement sont envoyés à l'adjointe administrative ou à l'adjoint administratif de la direction de l'éducation, et sont ensuite remis à l'agente ou à

l'agent de budget qui en assurera le suivi à l'aide d'un tableur électronique. Pour chaque subvention APE, une personne responsable est désignée pour la planification et la gestion de l'utilisation du financement. Après la signature des contrats pour les autres programmes d'enseignement, l'agente ou l'agent de budget crée un nouveau code de compte afin d'assurer le suivi des coûts liés à l'initiative. Les services opérationnels collaborent avec tous les bénéficiaires de subvention afin de veiller à ce que les coûts fassent l'objet d'un suivi adéquat et que les échéances du ministère soient respectées. Les services opérationnels vérifient les activités de perfectionnement professionnel à l'aide du système de suivi des présences dans le but de s'assurer que tous les coûts liés à l'enseignement en suppléance, engagés pour libérer le personnel enseignant participant à ces activités, sont imputés au bon code de compte de subvention APE. La direction fait le point sur les subventions APE dans les rapports trimestriels présentés au Conseil.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et pratiques d'approvisionnement conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0) permettant au conseil scolaire d'acquiescer 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 acquiesce;
- 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 | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| Les politiques et modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement. | Oui |
| Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , 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 modalités d'approvisionnement du Conseil et aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> . | Oui |

Participation à des initiatives d'achats groupés

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

Utilisation du transfert électronique de fonds

| Principales pratiques liées à l'approvisionnement | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| La direction maximise le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs. | Oui |

Politiques et modalités

Le service des achats relève de la gestionnaire des services opérationnels et est composé d'un superviseur des achats, qui est épaulé par une acheteuse ou un acheteur et par l'équivalent de 2,5 commis des achats à temps plein.

Le conseil scolaire a actualisé en mars 2010 ses politiques et modalités qui régissent ses activités d'achat afin de se conformer aux exigences de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Les politiques d'achat comprennent un code de déontologie, conformément aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Le conseil scolaire a affiché les politiques et modalités d'achat mises à jour sur son site Web. Afin que le personnel ayant le pouvoir d'achat

puisse se familiariser avec ces nouvelles politiques et modalités, les services opérationnels les ont envoyées aux administratrices et administrateurs des écoles et au bureau central, en les invitant à revoir ce processus revisité avec les membres de leur personnel. Les services opérationnels se sont également réunis avec les directions d'école, le service de gestion des installations et le service de technologie de l'information afin de passer en revue les changements apportés au processus d'achat, ces responsables budgétaires procédant à une grande partie des achats.

Le conseil scolaire a établi des procédures administratives distinctes pour le remboursement des frais de déplacement et pour le programme de cartes d'achat. Le remboursement des dépenses des conseillères et conseillers scolaires est régi par un règlement distinct qui précise les dépenses admissibles et le processus de remboursement.

Les procédures administratives actuelles en matière d'achat décrivent le processus à suivre pour les achats se situant à l'intérieur de certains seuils :

- Aucune offre n'est requise pour les achats de moins de 2 500 \$;
- Trois offres verbales ou informelles sont minimalement requises pour les achats entre 2 501 \$ et 10 000 \$;
- Trois offres officielles par écrit sont minimalement requises pour les achats entre 10 001 \$ et 25 000 \$;
- Un appel d'offres doit être affiché sur le site Web du conseil scolaire pour les achats entre 25 001 \$ et 100 000 \$;
- Les achats de plus de 100 000 \$ requièrent un processus d'appel d'offres ouvert et concurrentiel.

Le service des achats a indiqué qu'il travaillait à l'élaboration de modèles standards pour les documents d'appel d'offres et les contrats. Les procédures administratives en matière d'achat décrivent de façon exhaustive les renseignements devant figurer dans les avis d'appel d'offres. Le conseil scolaire affiche ses appels d'offres sur *Biddingo*. Les documents d'appel d'offres énumèrent les facteurs d'évaluation et de pondération qui serviront à évaluer les propositions. Les procédures administratives en matière d'achat prévoient certaines circonstances exceptionnelles dans lesquelles le conseil scolaire peut avoir recours à un fournisseur unique ou exclusif, notamment lorsqu'il n'est pas possible ou pratique de recevoir de nombreuses offres ou lorsqu'il s'agit d'une urgence.

Les achats se font de façon centralisée par l'entremise du service des achats, à l'exception des achats effectués au moyen d'une carte de crédit pour petits achats ou

de la petite caisse. Les demandes et les documents justificatifs qui les accompagnent sont soumis au service des achats aux fins d'examen avant qu'un bon de commande ne soit remis à un fournisseur. Cette mesure sert de mécanisme de contrôle et permet de veiller à ce que le personnel respecte les procédures en vigueur. Les services opérationnels vérifient et traitent de manière centralisée les demandes de remboursement approuvées des dépenses et du solde des cartes de crédit pour petits achats afin d'en assurer la conformité avec les politiques et les procédures administratives.

Participation à des initiatives d'achats groupés

Le conseil scolaire est membre de la coopérative d'achat Grand River Purchasing Cooperative, un consortium d'achat formé d'organismes du secteur public des comtés de Brant, de Haldimand et de Norfolk. La coopérative effectue des achats groupés pour certains produits et services, notamment des fournitures de bureau et de papier, des fournitures artistiques, des cartouches d'encre, des lampes, des ampoules ainsi que des services de messagerie. Le consortium se réunit tous les trimestres pour examiner les nouvelles possibilités qui se présentent à lui. Le conseil scolaire a étudié les contrats disponibles par l'entremise du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO) et a signé les contrats de participation aux achats de fournitures de bureau et de papier.

Le superviseur des achats échange des renseignements et dialogue activement avec les spécialistes des achats d'autres conseils scolaires à travers province par l'entremise de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO). Le conseil scolaire cherche également à se prévaloir d'occasions informelles de collaboration avec d'autres conseils scolaires pour certains achats.

Niveaux de pouvoir d'achat

Les procédures administratives du conseil scolaire en matière d'achat décrivent la répartition des tâches et les niveaux de pouvoir d'achat. La répartition des tâches va comme suit :

- La personne qui fait une demande de biens ou de services remplit le formulaire de commande et reçoit les biens ou services en question;
- La ou le responsable budgétaire autorise l'utilisation de fonds;
- Le service des achats lie le conseil scolaire aux modalités du contrat avec le fournisseur;
- Le service des comptes créditeurs autorise le paiement du fournisseur.

Le Conseil a délégué les pouvoirs d'achat au personnel du conseil scolaire comme suit :

- Jusqu'à 15 000 \$ – Directions d'école, administratrices et administrateurs en chef et acheteuse ou acheteur du service des achats
- Jusqu'à 50 000 \$ – Gestionnaires et superviseur du service des achats
- Jusqu'à 100 000 \$ – Gestionnaire du service de gestion des installations
- Jusqu'à 250 000 \$ pour les biens et services et jusqu'à 500 000 \$ pour les contrats liés aux installations – Directeur de l'éducation et surintendant des affaires scolaires
- Plus de 250 000 \$ ou plus de 500 000 \$ pour les contrats liés aux installations – Approbation du Conseil exigée

Le Conseil a mis en place des niveaux de pouvoir d'achat plus élevés pour le service de gestion des installations en raison de l'important volume d'achats. Le module d'achat du conseil scolaire ne comporte pas de fonctionnalité électronique pour le flux d'approbation des achats. Le service des achats est responsable de l'examen des demandes et doit veiller à ce que les niveaux d'autorisation appropriés aient été attribués pour l'approbation de la demande. Les superviseuses et superviseurs immédiats sont responsables d'approuver les demandes de remboursement des dépenses de leur personnel.

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

Le conseil scolaire s'est doté d'une procédure administrative en ce qui concerne le programme de carte de crédit pour petits achats, et a élaboré un manuel de l'utilisateur qui décrit le processus et les attentes liés à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats. Le conseil scolaire a distribué environ 400 cartes aux membres du personnel dans tout le système. Les superintendances, les gestionnaires, les directions d'école, le personnel de conciergerie et d'entretien, le personnel du service de technologie de l'information, le personnel chargé du curriculum, les secrétaires d'école et les chefs de service des écoles secondaires sont au nombre des titulaires de cartes. La plupart de ces cartes ont une limite d'achat mensuelle de 1 500 \$ et de 450 \$ par transaction.

Les cartes ne permettent pas d'obtenir d'avance de fonds et d'acheter certaines marchandises, notamment des services d'hébergement ou de transport et des produits de la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) et de The Beer Store. D'autres achats faisant l'objet de restrictions, tels les achats de biens d'équipement, de meubles, de cellulaires ou de cartes-cadeaux, sont décrits dans la procédure administrative. Les

demandes de remboursement des dépenses effectuées au moyen des cartes de crédit pour petits achats sont soumises à un processus semblable à celui des autres demandes de remboursement des dépenses, c'est-à-dire que la superviseure ou le superviseur immédiat est responsable de l'examen et de l'approbation des dépenses.

Les services opérationnels surveillent les achats effectués au moyen des cartes de crédit pour petits achats et procèdent à des vérifications ponctuelles. Ils assurent également un suivi des irrégularités et retireront les cartes aux titulaires qui ne se conforment pas aux procédures ou qui ne présentent pas leurs demandes de remboursement dans les délais prescrits. Le processus de rapprochement des achats effectués par cartes de crédit pour petits achats et d'enregistrement des achats dans le grand livre général est entièrement manuel pour l'instant. Les services opérationnels prévoient cependant mettre en place un système en ligne au cours de l'année.

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

Le personnel soumet ses demandes d'achat dans le module d'achat du système financier. Le service des achats examine ensuite chaque demande et les documents justificatifs qui l'accompagnent afin de s'assurer que la méthode d'approvisionnement appropriée a été respectée et que les autorisations nécessaires ont été données, selon la valeur de l'achat. Dans une tentative de réduire le nombre d'achats de faible valeur, le service des achats ne traitera désormais que les demandes d'achat de plus de 50 \$ et encourage le personnel à utiliser les cartes de crédit pour petits achats en fonction de la limite autorisée pour les transactions. Les bons de commande électroniques sont générés par le système d'achat. Le service des achats produit trois copies des bons de commande : la première est envoyée par fax électronique au fournisseur, la deuxième est envoyée par courriel à l'école ou au service aux fins d'archivage et la troisième est imprimée avant d'être envoyée au service des comptes créditeurs.

La marchandise est livrée à l'école ou au service ayant effectué l'achat, et les factures sont acheminées directement au service des comptes créditeurs, qui les compare ensuite aux bons de commande reçus du service des achats. Pour les achats de plus de 2 500 \$, le service des comptes créditeurs exige un accusé de réception afin de le rapprocher avec le bon de commande et la facture avant d'effectuer le paiement au fournisseur. L'école ou le service qui reçoit la marchandise est responsable d'envoyer un bordereau d'expédition signé ou un accusé de réception par courriel pour le montant total du bon de commande. Le conseil scolaire devrait analyser la possibilité de diminuer le seuil de 2 500 \$ pour le processus de triple rapprochement en vue de traiter davantage de bons de commande. Le conseil scolaire devrait étudier les options qui s'offrent à lui pour l'automatisation des éléments du processus de triple rapprochement de façon à favoriser la réduction du seuil établi.

Le conseil scolaire utilise la fonction de comptabilité d'engagements du système financier pour surveiller l'utilisation du budget. Les achats sont enregistrés dans le système lors de l'émission d'un bon de commande, ce qui permet aux responsables budgétaires d'avoir accès à des renseignements exacts sur les sommes dépensées ou engagées. Le système envoie automatiquement un avis à la ou au responsable budgétaire et au service des achats si les fonds du poste budgétaire sont insuffisants pour couvrir les coûts de la demande. Le service des achats examinera alors la demande ainsi signalée afin de s'assurer que la ou le responsable budgétaire peut emprunter les fonds nécessaires à d'autres postes budgétaires, au sein du même groupe de comptes, pour couvrir les coûts.

Le conseil scolaire utilise un catalogue de fournisseurs en ligne pour les fournitures de bureau, ce qui permet au personnel d'effectuer directement les achats en ligne. Le service des comptes créditeurs télécharge les dépenses à partir du système du fournisseur directement vers le système financier du conseil scolaire.

Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire a, dans la mesure du possible, travaillé à la mise en œuvre du transfert électronique de fonds (TEF) de concert avec ses fournisseurs. Le service des achats indique d'ailleurs dans tous les documents d'approvisionnement qu'il présume que les fournisseurs seront payés par TEF.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait étendre son utilisation du processus central de triple rapprochement à toutes les commandes avant le règlement des factures. La direction devrait étudier les options du système des achats existant afin d'automatiser la totalité ou une partie des éléments du processus.

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'efficacite de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et les pratiques opérationnelles nécessaires;

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

| Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| 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. | Oui |
| Les cadres du service des opérations et des installations possèdent les titres professionnels (p. ex., ingénieur), les qualifications et l'expérience requises. | Oui |

Surveillance et communication des politiques

| Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| La direction s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent les politiques en matière de gestion des opérations et des installations dans les écoles. | Oui |
| La direction veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations. | Oui |
| Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires. | Oui |

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

La qualité des installations est au cœur de l'un des plans opérationnels faisant partie du plan annuel d'excellence du système du conseil scolaire. Ce plan annuel est établi par le comité de la qualité des installations du Conseil. Ce comité se compose de deux conseillères et conseillers scolaires, du directeur de l'éducation, du surintendant des affaires scolaires, des principaux membres du service de gestion des installations et de représentantes et représentants du personnel scolaire. Le mandat de ce comité est décrit dans le règlement sur les comités du Conseil. Les membres du comité se réunissent minimalement deux fois par année afin d'examiner les prévisions de l'effectif et prévisions démographiques, de cerner les besoins en immobilisations et d'élaborer des stratégies pour les installations. Le comité formule des recommandations à l'intention du Conseil au sujet de la réalisation d'examen sur les installations et les zones scolaires. Les procès-verbaux ainsi que les données et les plans sur les installations du comité sont également présentés au Conseil. Le plan annuel sur la qualité des installations est pris en considération pour l'élaboration de certains projets de renouvellement des immobilisations. Ce plan étant axé sur les installations, il ne définit pas de priorités annuelles pour tous les aspects du service de gestion des installations.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Au moment de l'examen opérationnel, le service de gestion des installations procédait à l'actualisation de sa structure organisationnelle. La direction a analysé la structure du service de gestion des installations et a officiellement établi une nouvelle structure, laquelle a été présentée au syndicat et au personnel. Le service travaille actuellement à la mise à jour des descriptions de poste afin qu'elles reflètent cette nouvelle structure.

Le service est dirigé par une gestionnaire qui relève du surintendant des affaires scolaires. Le gestionnaire du service de gestion des installations est assisté de trois gestionnaires de division qui sont respectivement responsables des activités de conciergerie, de l'entretien et de la gestion de l'énergie ainsi que des fonctions de construction et de réfection. Les superviseuses et superviseurs ainsi que les membres du personnel du service relèvent tous de l'un ou l'autre de ces gestionnaires. La nouvelle structure organisationnelle prévoit quelques postes nouveaux, notamment un poste en entretien préventif, un poste de supervision en conservation de l'énergie et de l'environnement ainsi qu'un poste commun de chef d'équipe des activités de soir. La réorganisation du personnel actuel de conciergerie et d'entretien en fonction de la prestation des services plutôt qu'en fonction des régions géographiques constitue l'autre changement majeur apporté à la structure organisationnelle.

Le gestionnaire du service de gestion des installations détient le titre d'ingénieur, conformément aux exigences d'emploi. Le service exige également que les

gestionnaires de division possèdent minimalement un diplôme de trois ans en technologie dans un domaine pertinent.

Surveillance et communication des politiques

Le service de gestion des installations doit veiller au respect des politiques et procédures administratives du conseil scolaire, notamment celles liées aux projets de construction, à l'utilisation des installations scolaires, aux examens des installations destinées aux élèves, aux partenariats pour le partage des installations, à la santé et à la sécurité ainsi qu'à la sécurité des bâtiments.

Le service de gestion des installations fait appel à de nombreux mécanismes pour sensibiliser le personnel et la direction aux politiques et aux procédures administratives. Des copies des politiques nouvelles ou actualisées sont envoyées dans chacun des établissements du conseil scolaire, et celles-ci sont également présentées lors des rencontres mensuelles des directions d'école. Le service de gestion des installations envoie également des notes de service, aux fins d'affichage dans chacune des installations, qui décrivent certains processus à l'intention du personnel. Le service offre à son personnel des séances d'information sur certaines procédures, notamment les protocoles de gestion des eaux. Il tient en outre à jour des registres et des listes de vérification afin de se conformer aux inspections et aux vérifications obligatoires.

Le gestionnaire du service de gestion des installations est chargé de surveiller les changements à la réglementation qui ont des répercussions sur le service, notamment les changements apportés au Code du bâtiment et à la réglementation liée aux analyses d'eau, et de prendre des mesures à cet égard. Les membres du personnel du service restent au fait de ces changements, de façon informelle, en consultant leurs collègues d'autres conseils scolaires, et ce, lors des réunions de comités provinciaux.

Recommandation :

- Le service de gestion des installations devrait améliorer ses activités de planification annuelle en élaborant un plan opérationnel annuel officiel qui s'harmonise avec celui du conseil scolaire. Le plan du service devrait refléter des objectifs et des indicateurs précis et mesurables et devrait faire état des obligations de rendre compte et des échéances des activités principales.

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 qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien

| Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| 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. Le conseil scolaire a mis au point des lignes directrices ou un manuel sur les services de conciergerie et d'entretien pour appuyer ces normes de nettoyage. | 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. Le programme d'écopropreté incorpore les principes du <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du ministère. | 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 | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| 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 <i>Lieux propices à l'apprentissage</i>). Le plan est approuvé par le Conseil 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 | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| Un plan annuel de formation pour le personnel du service des installations 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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| 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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| Un système d'ordre de travail automatisé (informatisé) permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources. | Oui |
| L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie. | Oui |

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

Le service de gestion des installations a élaboré un manuel de formation qui décrit les responsabilités, les attentes et les normes de nettoyage officielles. Ces normes définissent les méthodes et techniques de nettoyage à appliquer dans différents secteurs des écoles ainsi que la fréquence de nettoyage prévue. Quelques fois par année, les superviseuses et superviseurs des opérations procèdent à l'inspection de chaque école avec la ou le concierge en chef qui y est affecté. Tout problème repéré lors de l'inspection fait l'objet d'un suivi auprès du personnel. Les inspections se font au moyen d'un formulaire papier normalisé. La direction collabore avec le concepteur du système de base de données sur les installations existantes afin de mettre au point une application qui permettrait d'effectuer les inspections et leur suivi de façon électronique. Les membres du personnel ou de la communauté scolaire qui désirent formuler une

plainte au sujet de la propreté de l'école doivent tout d'abord s'adresser à la direction d'école. Chaque école tient à jour un registre qui est utilisé pour communiquer les problèmes aux concierges.

Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie est fondé sur une répartition égale des charges de travail à travers les écoles. Les syndicats appuient cette approche, qui existe d'ailleurs depuis de nombreuses années. La direction a établi des délais pour la réalisation de certaines tâches de nettoyage en adaptant les normes de l'industrie définies par l'International Sanitary Supply Association (ISSA) au contexte du conseil scolaire, selon diverses études par chronométrage. Le service de gestion des installations utilise des tableurs électroniques pour l'affectation du personnel de conciergerie dans les écoles, et remet des cartes et des calendriers de nettoyage détaillés à chacun des membres du personnel de conciergerie de l'ensemble des écoles. L'affectation et la répartition de la charge de travail font l'objet d'un suivi afin d'assurer une distribution équitable au sein du conseil scolaire, et sont ajustées en conséquence.

Au cours des dernières années, le conseil scolaire a instauré avec succès l'utilisation de produits de nettoyage et de matériel écologiques ainsi que des pratiques à cet égard au sein du conseil scolaire. Il n'a toutefois ni élaboré ni consigné de programme d'écopropreté officiel. Presque tous les produits et le matériel utilisés sont écologiques, à l'exception de quelques produits pour lesquels le service de gestion des installations n'a pu trouver de produits de remplacement appropriés. Le conseil scolaire a mis sur pied un comité sur la prévention des accidents et les produits et méthodes de nettoyage, lequel est composé de membres du personnel intéressés à évaluer de nouveaux produits et à établir les normes en matière de produits et de matériel qui seront utilisés au sein du système. Le nouveau matériel et les nouveaux produits écologiques sont tout d'abord mis à l'essai dans quelques écoles afin d'évaluer leur efficacité, avant que leur utilisation ne soit répandue à toutes les écoles.

Bien que le conseil scolaire ait progressé considérablement dans la mise en œuvre de ce programme, plusieurs aspects de l'initiative devront être officialisés conformément au *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère. Ce guide recommande un plan de mise en œuvre de nettoyage écologique en dix étapes. La direction devrait entre autres tenir compte des éléments suivants :

- Élaboration d'outils pour favoriser la mise en œuvre – un manuel de procédures d'exploitation uniformisées en matière d'écopropreté devrait définir les attentes du conseil scolaire quant aux procédures d'exploitation de l'écopropreté dans les écoles.
- Stratégie de communication – une stratégie de communication permettra d'informer les intervenants (occupants des établissements, concierges,

fournisseurs) sur les avantages du programme et leur rôle visant à soutenir le programme.

- Évaluation et suivi du progrès – durant la première année de mise en œuvre, un examen de l'initiative devrait être réalisé tous les trois à six mois. Après la première année, un examen devrait avoir lieu tous les ans.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le service de gestion des installations s'appuie sur de nombreuses sources pour l'élaboration du plan annuel de réfection des installations du conseil scolaire. Le plan de réfection des installations est élaboré de façon à correspondre au plan sur la qualité des installations et à favoriser l'atteinte de ses objectifs, notamment ceux du programme « Installations à l'honneur » (Pride of Place program). Le service de gestion des installations examine les besoins urgents et prioritaires cernés par le système ReCAPP et les compare avec les besoins repérés par le truchement du système d'ordres de travail. Les superviseuses et superviseurs de l'entretien sont principalement responsables de la détection des besoins d'entretien en collaboration avec le personnel des installations. Les directions d'école et le personnel scolaire font part de leurs commentaires de façon informelle aux superviseuses et superviseurs de l'entretien.

Cette année, le service de gestion des installations a réalisé un sondage auprès des directions d'école afin de recueillir des données sur les conditions d'apprentissage créées par l'état des installations et sur la qualité du milieu d'apprentissage et d'enseignement. Le service a donc mis sur pied une équipe composée de membres de son personnel et d'experts techniques externes, et lui a confié le mandat de procéder à des vérifications sur le terrain dans les écoles ayant obtenu les plus faibles résultats au sondage. Les résultats de ces vérifications ont contribué à la circonscription et à la hiérarchisation des projets de réfection. Le service prévoit en outre réaliser un autre sondage dans environ trois ans. Les résultats des deux sondages seront alors comparés afin de déterminer les répercussions des projets de réfection sur le milieu d'apprentissage.

L'équipe de direction du service de gestion des installations étudie la liste des besoins en matière d'entretien et de réfection et les classe en ordre de priorité, puis établit des correspondances entre ces besoins et le financement disponible dans le cadre de subventions à la réfection, de l'initiative *Lieux propices à l'apprentissage* ou du financement pour l'efficacité énergétique afin de définir les priorités annuelles. Les superviseuses et superviseurs de l'entretien allouent une petite partie du financement à la résolution des problèmes d'ordre esthétique dans les écoles dans le cadre du programme « Installations à l'honneur ». Les écoles reçoivent également un petit budget pour les bâtiments et les terrains, budget que chaque direction d'école peut utiliser comme bon lui semble.

Le service de gestion des installations voit à la planification pluriannuelle de certains éléments du plan annuel de réfection, notamment l'entretien préventif. Le service utilise les données du système ReCAPP pour prévoir les priorités et coûts futurs en matière d'entretien. Il a également affecté des fonds, sur une période de plusieurs années, à certaines initiatives à grande échelle, dont la rénovation des laboratoires de sciences dans l'ensemble du système. Le conseil scolaire n'a toutefois pas mis en place de plan d'entretien pluriannuel officiel.

Le plan annuel de réfection des installations est présenté au comité d'examen des installations ainsi qu'au Conseil aux fins d'approbation. À la fin de l'année, le service de gestion des installations informe le Conseil des projets qui ont été réalisés. Le public peut s'informer sur le plan proposé en consultant les procès-verbaux du Conseil, et le service de gestion des installations transmet les documents relatifs aux projets de réfection prévus aux directions d'école afin de s'assurer qu'elles prennent connaissance de la liste des projets approuvés pour leur école.

Les récents changements apportés à la structure organisationnelle se sont notamment traduits par la création d'un nouveau poste consacré à l'entretien préventif. Le service de gestion des installations a de plus intégré un module sur l'entretien préventif au système de base de données sur les installations. Le service a aussi procédé à l'examen du système de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air (CVCA) au moyen d'un modèle standard, dans le but de recueillir des données qui seront versées dans le système d'entretien préventif. Il procède également actuellement aux inspections annuelles et au réglage de l'équipement. La ou le titulaire de ce nouveau poste devra mettre en place une approche des plus rigoureuses qui est axée sur l'entretien préventif, et ce, à l'aide d'un système électronique.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service de gestion des installations offre au personnel de nombreuses séances de développement des compétences et de formation tout au long de l'année. Les nouveaux membres du personnel de conciergerie ont droit à une formation de base en conciergerie qui porte notamment sur la sécurité-incendie et sur les normes de nettoyage. Les préposées et préposés à l'entretien travaillant le soir qui sont intéressés à obtenir un poste de concierge de jour ont la possibilité de postuler aux postes d'assistance ainsi qu'aux postes intérimaires; les employées et employés choisis recevront une formation en milieu de travail.

Chaque année, le service de gestion des installations organise une journée de perfectionnement professionnel à l'intention de son personnel, ainsi que d'autres séances de formation tout au long de l'année. Le comité de perfectionnement professionnel, qui se compose de syndicats et de membres de la direction, est chargé de cerner les besoins en formation, lesquels seront abordés durant les journées de

perfectionnement professionnel, et de formuler des commentaires sur les activités de perfectionnement professionnel. Les sujets de formation portent à la fois sur les compétences requises et sur les problèmes repérés. Le personnel reçoit notamment des formations sur l'accessibilité, la prévention des chutes, l'utilisation sécuritaire des échelles et des échelles télescopiques, l'équipement de sécurité, l'énergie renouvelable et les écoles vertes ainsi que les espaces clos. La direction invite également les représentantes et représentants de fournisseurs à assister aux ateliers de perfectionnement professionnel afin qu'ils offrent aux participants des démonstrations et des formations sur des produits et de l'équipement en particulier.

Tous les membres du personnel reçoivent les formations obligatoires, dont les formations sur l'anaphylaxie et sur le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), en se connectant sur un système de formation en ligne. L'agente à la santé et à la sécurité s'assure de la réussite de ces cours en ligne.

Le conseil scolaire a offert une aide financière à bon nombre d'employées et employés afin qu'ils suivent le programme de technicienne et de technicien en entretien d'installations offert par le collège communautaire de la région. Le programme propose une formation de base portant sur plusieurs aspects de l'entretien de bâtiments et qui combine cours en classe et stages en milieu de travail.

Le service de gestion des installations offre également à son personnel la possibilité de participer à des séances portant sur le leadership et différents thèmes de croissance personnelle, tels le bien-être et la préparation à la retraite.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service de gestion des installations assure un suivi de tous les actifs d'une valeur de plus de 300 \$. Chaque pièce d'équipement comporte un code barres qui permet d'effectuer le suivi de l'information, notamment les réparations et l'entretien dont les pièces d'équipement ont fait l'objet, ainsi que leur âge. Les superviseures et superviseurs des opérations procèdent annuellement à l'inspection de l'équipement de nettoyage dans chacune des écoles, et se réfèrent à un formulaire standard d'inspection de l'équipement pour attribuer une cote à chaque pièce d'équipement en fonction de son état. Les superviseures et superviseurs doivent cerner les besoins en matière d'équipement nouveau ou de remplacement. Le service ne procède pas à l'entretien préventif de l'équipement de nettoyage.

Le conseil scolaire entretient un parc d'environ 40 véhicules. Le service de gestion des installations tient à jour un registre de l'information sur les véhicules, notamment leur âge, leur date d'achat, leur kilométrage, les conditions du contrat de location qui y est associé et les noms des membres du personnel assignés aux véhicules. Un navigateur GPS (système de positionnement global) a été installé dans chaque véhicule, ce qui

permet d'améliorer la responsabilisation du personnel et d'assurer une répartition efficace des équipes d'entretien se trouvant près des lieux d'une urgence. Les membres du personnel d'entretien doivent veiller à garder en lieu sûr les fournitures et l'équipement. Le suivi des outils et de l'équipement d'entretien s'effectue à l'aide de tableurs électroniques, et les superviseuses et superviseurs de l'entretien procèdent annuellement à leur examen. Les membres du personnel d'entretien détiennent une carte de crédit pour petits achats qu'ils utilisent pour l'achat de petits outils à main, de matériel léger et de fournitures. Les superviseuses et superviseurs de l'entretien examinent tous ces achats afin de s'assurer qu'ils étaient bien nécessaires. Le service dispose d'un petit entrepôt qu'il utilise pour ranger certains articles lorsque le conseil scolaire en achète en grande quantité pour un meilleur prix.

Les demandes de produits de nettoyage se font au moyen d'un module de demande en ligne, qui se trouve dans le système de base de données sur les installations. Les concierges des écoles créent ces demandes en choisissant la quantité de produits voulue dans un catalogue de produits déjà approuvés. La direction examine les demandes afin d'en vérifier l'exactitude avant d'émettre le bon de commande. Quatre fois par année, les demandes émanant de chaque école sont regroupées en une seule commande, qui sera livrée directement à l'école en question. Les concierges d'école peuvent effectuer d'autres petits achats au cours du mois, en fonction des besoins. La direction assure le suivi des coûts de consommation par pied carré en fonction des coûts repères pour toutes les écoles, et en fonction de l'effectif afin d'être en mesure de comparer les coûts totaux pour une période donnée. Les concierges disposent d'un budget annuel pour leur école et doivent établir leurs prévisions et gérer les dépenses en fonction de ce budget. Le système de demande en ligne permet aux superviseuses et superviseurs des opérations de décider des budgets annuels de conciergerie pour chaque école, et d'en assurer le suivi, le tout de façon centralisée.

Systemes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le système de base de données sur les installations a pu être élaboré grâce à l'établissement d'un partenariat avec une entreprise de développement de logiciels. Ce système comprend de nombreux modules qui contribuent à la gouvernance du service de gestion des installations, notamment des modules d'ordres de travail, de demandes en ligne, d'entretien préventif ainsi qu'un module d'utilisation communautaire des installations scolaires. Le système comporte également une base de données électronique contenant des renseignements liés aux installations scolaires, notamment les plans et les identifiants uniques de tous les locaux des installations, les registres d'analyse des eaux et l'inventaire des actifs, de même que d'autres bases de données permettant d'assurer le suivi d'autres types de renseignements comme l'assurance responsabilité d'un entrepreneur et l'assurance de la CSPAAT. Un nouveau module, permettant d'assurer le suivi des formulaires d'inspection en ligne des lieux et de les remplir, est actuellement mis en œuvre.

Le système d'ordres de travail du conseil scolaire constitue un module du système de base de données sur les installations. La plupart des ordres de travail émanent des concierges, qui ont la responsabilité d'y inscrire tous les détails sur le type de travail à accomplir et sur l'identifiant de l'endroit d'après les plans du bâtiment. Les directions d'école sont autorisées à créer de nouveaux ordres de travail ainsi qu'à consulter les ordres de travail émis pour leur école. Elles font directement part de leurs commentaires et de leurs préoccupations par rapport aux ordres de travail aux superviseuses et superviseurs du service de gestion des installations. Les ordres de travail sont envoyés par voie électronique à la boîte courriel du système d'ordres de travail, pour ensuite être vérifiés par les superviseuses et superviseurs de l'entretien. Ils sont alors imprimés et assignés au membre du personnel concerné ou envoyés par télécopieur à un fournisseur externe. Après l'exécution de l'ordre de travail, le personnel en remet une copie papier, comportant une description du travail accompli ainsi que des renseignements sur le nombre d'heures travaillées et les matériaux utilisés, à l'assistante ou à l'assistant administratif du service qui le versera de nouveau dans le système. Le service prévoit mettre en place un processus entièrement électronique de gestion des ordres de travail cette année, en dotant les membres du personnel de téléphone intelligent afin qu'ils puissent recevoir et exécuter les ordres de travail en ligne.

Le conseil scolaire fait appel à une combinaison de membres internes du personnel et de fournisseurs externes pour la prestation des services d'entretien. Le service fait généralement appel aux fournisseurs externes attitrés pour les projets d'envergure ou pour les travaux qui nécessitent de l'équipement spécialisé. La direction a indiqué qu'elle compare périodiquement la compétitivité entre les services offerts par le personnel et ceux offerts par les fournisseurs externes. De plus, elle réalise régulièrement des études pilotes afin d'évaluer les changements à apporter au modèle de prestation des services.

Le service de gestion des installations a récemment entrepris l'examen de son modèle opérationnel. Le service travaille actuellement à la mise en œuvre de changements à sa structure existante, qui est fondée sur une répartition géographique du personnel. La fonction d'entretien sera réorganisée en fonction de groupements de compétences, conformément aux normes de l'industrie, soit les 16 divisions de la construction, telles que définies par la Construction Specifications Institute (CSI). La gestion du personnel de conciergerie et d'entretien a également fait l'objet d'une réorganisation visant à créer des postes de chefs d'équipe, qui seront responsables de la supervision des préposées et préposés à l'entretien de soir, en plus des superviseuses et superviseurs des opérations travaillant de jour. Le service dispose d'un bassin d'employées et d'employés occasionnels auxquels il peut faire appel pour remplacer les préposées et préposés à l'entretien absents. Au cours de la dernière année, le service de gestion des installations a modifié les quarts de travail du personnel de conciergerie de façon à ce que chaque école puisse compter sur au moins une ou un concierge de jour plutôt que

d'en partager un avec d'autres écoles. Dans le cadre de cette transition, le service de gestion des installations a travaillé de concert avec un membre du personnel de conciergerie pendant une année pour offrir une formation pratique aux nouveaux concierges de jour.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait officialiser les initiatives d'écopropreté par un programme d'écopropreté officiel qui est conforme aux éléments du *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère. L'élaboration de ce programme devrait s'inscrire dans le cadre d'une politique environnementale globale.
- En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait documenter et présenter un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles. Il devrait être approuvé par le Conseil, présenté aux administratrices et administrateurs d'école et mis à la disposition de la population.

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 | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| Dans le cadre de la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009, l'administration principale a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. | Non |
| Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie. | Non |
| Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires. | Oui |

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

| Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| 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. | Non |
| La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée. | Oui |
| Le Conseil 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 a réalisé plusieurs initiatives en matière de gestion et de conservation de l'énergie. Depuis de nombreuses années, le conseil scolaire embauche un fournisseur externe qui procède à l'évaluation de l'équipement et des systèmes des bâtiments afin de cerner les possibilités d'amélioration de l'efficacité énergétique et d'accroître la marge de manœuvre du système en vue d'optimiser la conservation de l'énergie. En se fondant sur les priorités cernées dans les rapports, le service de gestion des installations a entrepris une première vague de projets de 2001 à 2004, qui visaient principalement à remplacer une grande partie de l'équipement des bâtiments, notamment les chaudières et les thermopompes, par des appareils à meilleur rendement énergétique dans le but de réduire les coûts d'énergie pour les mois et années à venir.

Les économies annuelles en évitement de coûts réalisées lors de la première vague de projets ont fait l'objet d'un suivi et ont été affectées à la deuxième vague, qui a débuté en 2005 et qui visait à réaliser des rénovations urgentes et à améliorer les systèmes d'éclairage et de contrôle automatique des bâtiments. Des systèmes d'éclairage et de chauffage avec détecteurs de mouvement ont été installés dans certaines écoles. Toutes les écoles sont désormais dotées de systèmes de contrôle automatique des bâtiments, qui peuvent être contrôlés et ajustés à distance. Le service de gestion des installations a commencé à poser des compteurs d'énergie en temps réel dans les écoles afin d'obtenir des données à jour en matière de consommation. Le conseil scolaire combine également ses projets d'énergie verte à ses projets de construction en cours. Mentionnons par exemple qu'un système de chauffage géothermique a été installé dans une école dans le cadre d'un projet de réfection. Le conseil scolaire a en outre conclu une entente pour l'installation de panneaux solaires sur les toits de 15 écoles dans le cadre d'un contrat de location. Les systèmes de surveillance électroniques seront reliés aux panneaux solaires une fois ces derniers installés de façon à fournir des données que le personnel enseignant et les élèves pourront utiliser en classe pour favoriser l'apprentissage.

Les exigences en matière d'efficacité énergétique figurent parmi les exigences normalisées pour les projets de construction d'envergure. Le conseil scolaire fera également de l'efficacité énergétique une exigence dans le cadre du processus d'approvisionnement concurrentiel. Le conseil scolaire est membre du groupe d'achat du Catholic School Boards Services Association pour l'achat d'électricité et de gaz naturel.

Le service de gestion des installations élabore un plan annuel pour les priorités en matière de projets d'efficacité énergétique subventionnés au moyen des fonds affectés à l'efficacité énergétique et des économies en évitement des coûts réalisées dans le cadre de précédents projets d'efficacité énergétique. L'établissement de ces priorités permet de réduire au minimum les projets de réfection dans les installations qui risquent de fermer leurs portes à court terme. Ce plan est présenté à la haute direction et au Conseil.

Le service de gestion des installations s'est fixé un objectif informel de réduction de la consommation d'énergie de l'ordre de 1 %. Le conseil scolaire n'a pas élaboré de plan documenté de gestion de l'énergie comportant des indicateurs et des objectifs officiels de conservation de l'énergie. Le service de gestion des installations a créé un poste de supervision des activités de conservation de l'énergie et de l'environnement dans le cadre de la récente restructuration organisationnelle. La superviseuse ou le superviseur en question est responsable de l'élaboration et de la surveillance d'un programme et d'un plan officiel de gestion de l'énergie, et devra également sensibiliser le personnel du conseil scolaire aux objectifs du programme et favoriser leur engagement à cet égard.

Les initiatives environnementales du conseil scolaire sont mises de l'avant par une superviseure ou un superviseur du service de gestion des installations, qui est également une enseignante ou un enseignant qualifié. Les écoles ont ainsi été amenées à procéder à une évaluation des déchets et à participer à des programmes de recyclage et de réacheminement des déchets. Le service de gestion des installations a d'ailleurs tenté d'établir des liens à cet égard avec les élèves et l'apprentissage en classe dans le cadre du programme EcoSchools de l'Ontario. Le conseil scolaire a largement fait l'annonce de ce programme et de ses initiatives environnementales dans les médias locaux. L'une des écoles du conseil scolaire a été certifiée « EcoSchool », et trois autres sont en voie d'obtenir cette certification. En février, le conseil scolaire a organisé un sommet d'une journée sur l'écologie à l'intention des élèves de 12^e année, qui ont eu l'occasion d'assister à différents ateliers et expositions portant sur la gestion de l'environnement et de l'énergie. Le sommet a pu voir le jour grâce aux partenariats établis avec les collèges et l'université de la région ainsi qu'aux commandites du secteur privé.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

La direction présente au Conseil des rapports sur le contrat établi avec le fournisseur externe en gestion de l'énergie, mais n'en présente aucun sur les économies d'énergie réalisées.

Le fournisseur externe tient à jour une base de données pour assurer un suivi de la consommation et des économies d'énergie de chaque école. À cet égard, le conseil scolaire génère des données qui seront ajoutées à la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère, et a depuis peu accès à cette base de données.

Les factures de fournisseurs de services publics sont envoyées au centre de traitement du fournisseur externe afin qu'elles soient téléversées dans les tableurs de consommation prévus à cette fin. Le conseil scolaire paie à l'avance les factures de services publics par retraits bancaires directs. Le fournisseur externe procède ensuite à la consolidation des factures de services publics de chaque fournisseur et effectue un rapprochement avec les sommes des paiements anticipés.

La superviseure ou le superviseur à la conservation de l'énergie et de l'environnement devra poursuivre la surveillance des services publics et l'analyse des factures, et collaborer avec la fonction d'achat au chapitre de l'approvisionnement en biens, en services ainsi qu'en services publics.

Le conseil scolaire n'a pas adopté de politique environnementale globale.

Recommandations :

- En se fondant sur les données de consommation d'énergie et les renseignements provenant du fournisseur externe, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques d'approvisionnement et ses procédures administratives en la matière sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi envisager de spécifier les exigences en matière d'efficacité énergétique dans les politiques d'approvisionnement et les procédures administratives ou dans la politique environnementale.
- Après l'établissement d'un plan officiel de gestion de l'énergie, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la régler, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.
- Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.

5.5 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 sain et 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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| 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, des procédures et des programmes du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil scolaire respecte les exigences de la loi dans ce domaine. | Non |

Gestion de la santé et de la sécurité

Le Conseil a adopté une politique sur la santé et la sécurité au travail. Le conseil scolaire a en outre défini des lignes directrices officielles, lesquelles ont été approuvées par les syndicats, en ce qui concerne la structure et le rôle d'un comité mixte en santé et sécurité au travail. Cette politique et ces lignes directrices définissent le mandat du comité. Ce comité, seul du genre au sein du conseil scolaire, est composé de représentantes et représentants de la direction de chaque service du conseil scolaire ainsi que de représentantes et représentants syndicaux de tous les groupes d'employés.

Le comité en santé et sécurité au travail se réunit tous les mois durant l'année scolaire afin d'étudier les rapports d'accidents et d'inspections des lieux de travail, et de formuler ses recommandations au Conseil. Les membres de ce comité sont chargés de procéder à l'inspection des écoles élémentaires chaque année et des écoles secondaires deux fois par année. Chaque école doit mettre sur pied une équipe en santé et sécurité au travail composée de la directrice ou du directeur d'école et de représentantes et

représentants du personnel de chaque groupe de négociation. L'équipe doit procéder à l'inspection des lieux chaque mois, et fournir des renseignements et formuler des recommandations au comité en santé et sécurité au travail. Ce dernier recueille également les commentaires du comité sur la prévention des accidents et les produits et méthodes de nettoyage du service de gestion des installations ainsi que d'un groupe de discussion auquel participent les aides-enseignantes et aides-enseignants. Le Conseil reçoit le calendrier des inspections ainsi que les procès-verbaux des réunions mensuelles du comité en santé et sécurité au travail.

L'agente à la santé et à la sécurité travaille en collaboration avec le comité en santé et sécurité au travail sur les questions liées à la sécurité du personnel et aux accidents. Chaque semaine, l'agente à la santé et à la sécurité et l'agente à la santé et à l'invalidité rédigent conjointement une note de service portant sur la santé et le bien-être, qui est ensuite envoyée à tous les membres du personnel du conseil scolaire.

Le Conseil a adopté d'une politique de sécurité des établissements scolaires et de confinement barricadé pour l'ensemble du conseil scolaire. Cette politique prévoit que chaque école doit mettre en place un protocole de sécurité pour le confinement barricadé, le confinement pour la sécurité ainsi que pour l'hébergement, conformément aux lignes directrices normalisées qu'elle énonce. On fait appel aux procédures de confinement barricadé lors d'urgences majeures ou lorsqu'il y a menace d'incident violent. La direction d'école est responsable de l'examen annuel des procédures documentées de confinement barricadé, et doit procéder à des exercices pratiques deux fois par année. Un tableau de papier, sur lequel sont indiquées les mesures d'urgence à respecter pour différentes situations, est affiché dans tous les bâtiments du conseil scolaire. Le conseil scolaire participe à l'élaboration du plan communautaire d'intervention en situation d'urgence de chacune des municipalités où se trouve l'une de ses écoles. Il a également élaboré un plan de lutte en cas de pandémie, qui comprend des plans connexes à l'intention du personnel dans le but d'assurer la continuité des activités du conseil scolaire et de la prestation de ses services. Le gestionnaire des communications et des relations avec la communauté du conseil scolaire voit à la coordination du plan de mesures d'urgence et du plan de lutte en cas de pandémie.

Le service de gestion des installations a établi la liste des personnes-ressources avec lesquelles communiquer selon les différentes urgences liées aux bâtiments. Le conseil scolaire fait appel à une entreprise de sécurité externe pour la surveillance des écoles après les heures de cours. Une chaîne de communication permet d'aviser les membres du conseil scolaire en cas d'urgence ou d'entrée par effraction.

Le conseil scolaire a adopté des politiques et des procédures administratives en matière de prévention de l'intimidation, de même qu'un code de conduite à cet égard. Il a aussi mis sur pied des équipes pour la sécurité dans les écoles dans chaque école ainsi que des initiatives en la matière. La plupart des initiatives concernant la santé et le

bien-être des élèves sont organisées en fonction de volets du programme ou sont propres à chaque école. Le service de gestion des installations est chargé de surveiller la qualité de l'air et de l'eau. Seul le comité en santé et sécurité au travail peut présenter une demande d'examen de la qualité de l'air.

Le conseil scolaire n'a pas mis en place de stratégie complète et documentée sur la santé qui favoriserait la promotion de la santé et du bien-être en général auprès des élèves et des groupes d'employés. Le document qui porterait sur ce genre de stratégie pourrait comporter les éléments suivants :

- **Domaine d'application** – Le document devrait porter sur les stratégies visant à améliorer le bien-être et la santé et favorisant un mode de vie sain et l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.
- **Vision, mission et valeurs** – Un énoncé de mission qui exprime clairement ce que le conseil scolaire entend réaliser à long terme et comment il compte s'y prendre.
- **Buts et objectifs** – Une série d'activités définies dans le temps qui précisent des buts et des objectifs assignés aux personnes appropriées, et dont le rendement et les résultats peuvent faire l'objet d'un suivi.
- **Feuille de route de mise en œuvre annuelle** – Un inventaire détaillé de tous les événements, travaux et activités qui permettront de concrétiser la vision de la stratégie en matière de santé au cours de l'année scolaire à venir.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures administratives actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.

5.6 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;

- 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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe, comme l'exige le modèle d'affectation des subventions d'immobilisations du conseil scolaire. | Non |
| Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves. | Oui |
| Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariat pour le partage des installations. | Non |

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 | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| 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 |

| Principales pratiques liées aux plans, aux politiques et aux modalités en matière d'immobilisations | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| 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, y compris les répercussions du Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants, et les subventions d'équipement. | Oui |

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

L'agent de planification tient à jour un tableur pour les prévisions en matière d'installations, lequel est envoyé au comité de la qualité des installations. Le tableur fait état de l'utilisation actuelle des installations et de l'utilisation prévue sur une période de cinq et de dix ans pour chaque école, selon les prévisions de l'effectif établies en fonction de la capacité de l'école. Dans ce tableur, le service de gestion des installations inscrit des renseignements sur l'état des bâtiments, notamment l'indice actuel et prévu de l'état des installations, et sur les coûts prévus d'entretien et de réfection. Le comité examine ces renseignements au moins une fois par année afin de cerner les besoins en immobilisations et de formuler des recommandations au Conseil sur la réalisation d'examen des installations ou des zones scolaires pour certains secteurs. Les projets d'immobilisations sont décrits dans le plan annuel de réfection. Le service de gestion des installations informe régulièrement le Conseil de la progression des projets de construction d'envergure. Au moment de l'examen, le conseil scolaire ne s'était pas encore doté d'un plan pluriannuel en matière d'immobilisations, et travaillait à la finalisation du modèle d'affectation des subventions d'immobilisations, de concert avec le ministère.

Les prévisions de l'effectif pour le conseil scolaire sont généralement exactes. La plupart des secteurs du conseil scolaire affichent une baisse des effectifs. Les prévisions annuelles et pluriannuelles de l'effectif sont générées par le système d'inscriptions pour chaque année d'étude et école. La mise à jour de l'information sur les effectifs réels dans le système a lieu deux fois par année. L'agent de planification définit les paramètres du système de prévisions de l'effectif, notamment les facteurs de progression entre les années d'étude et les paliers, le tout en fonction de tendances des années précédentes et de l'effectif prévu pour les nouveaux développements résidentiels. Les élèves de ces nouveaux développements sont également pris en considération par le système pour le calcul des prévisions de l'effectif. L'agent de planification génère ces prévisions pour les cinq et dix années à venir à l'aide du système. Les taux de rendement sont établis en fonction des données démographiques issues du recensement, de l'information sur les développements résidentiels provenant des municipalités et de renseignements connus sur le rendement de différents secteurs en croissance.

Le Conseil dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves, qui énonce les critères et les procédures liés à la réalisation de ces examens. Cette politique définit également le mandat du comité d'examen des installations destinées aux élèves. Au cours des dernières années, le conseil scolaire a réalisé avec succès six examens des installations destinées aux élèves et des zones scolaires, qui concernaient 31 écoles élémentaires, dans le but de diminuer la capacité excédentaire au sein du système. À la suite de ces examens, il a été décidé que sept écoles seront fermées; elles seront fusionnées avec d'autres écoles. La direction a souligné qu'il est nécessaire de procéder à l'examen des installations destinées aux élèves dans quelques régions afin de pallier les problèmes de sous-utilisation projetée pour certains groupes d'écoles. Le service de gestion des installations assure la coordination du plan annuel de réfection avec les examens prévus des installations destinées aux élèves afin de réduire au minimum les projets de réfection dans les écoles faisant l'objet d'un examen en vue d'une éventuelle fermeture.

Le conseil scolaire parachève actuellement la version préliminaire d'une politique de partenariat pour le partage des installations. Au moment de l'examen, le Conseil n'avait pas encore approuvé la politique.

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

La ou le chef de division des projets de construction est chargé d'actualiser les données du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) lors de l'achèvement de projets de construction d'envergure.

Les données sur la capacité du SIIS sont utilisées dans le tableur faisant état de l'utilisation prévue des installations, lequel est examiné par le comité de la qualité des installations chaque année. Le tableur sur l'utilisation des installations est mis à jour afin de témoigner des répercussions des fermetures et des ouvertures d'écoles, de même que des changements qui surviennent au chapitre des prévisions de l'effectif, notamment les effets de l'instauration de la maternelle et du jardin d'enfants à temps plein.

La ou le chef de division des projets de construction est également responsable de la mise à jour des données du système ReCAPP. Toutes les données relatives aux projets achevés doivent être entrées dans le système ReCAPP. La ou le chef de division utilise un module du système de base de données sur les installations pour téléverser directement les données dans le système ReCAPP.

Les principales sources de financement pour les projets d'immobilisations comprennent les subventions relatives au Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants et à l'initiative *Lieux propices à l'apprentissage*, qui sont accordées dans le cadre des volets Coûts de réparation prohibitifs, Montant pour la

réduction de l'effectif des classes au primaire et Subvention pour les nouvelles places. Le conseil scolaire dispose également de fonds tirés de la vente de biens-fonds. La direction a présenté des demandes de fonds d'immobilisations au ministère pour la troisième année de mise en œuvre du Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants. Le conseil scolaire circonscrit actuellement ses besoins en immobilisations pour la quatrième et la cinquième année de mise en œuvre, en collaboration le conseil coïncident.

Le service de la planification et le service de gestion des installations actualisent régulièrement les plans afin d'alléger les contraintes de capacité à court terme. Chaque année, les directions d'école doivent présenter à l'agent de planification une demande pour les classes mobiles. Ces demandes sont ensuite confirmées. Pour ce faire, il suffit d'en comparer les données avec les prévisions de l'effectif et la capacité des installations dont fait état le SIIS.

Le conseil scolaire utilise un système interne d'information géographique qui sert de guichet unique pour les renseignements relatifs à la répartition des élèves au sein du conseil scolaire. Ce système permet de déceler les possibilités de modifications des zones scolaires visant à atténuer les effets des contraintes de capacité.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait mettre au point des plans d'immobilisations annuels et pluriannuels officiels, et approuvés par le Conseil. Ces plans devraient répertorier les sources de financement proposées.
- Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à sa politique de partenariat pour le partage des installations, ainsi qu'aux procédures administratives s'y rapportant.

5.7 Gestion des projets d'immobilisations

L'examen des processus de gestion des projets d'immobilisations 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 des projets d'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 ».

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

| Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. | Oui |
| La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation. Le conseil scolaire est guidé par les principes établis dans le manuel préparé par le Comité d'experts en matière de normes d'immobilisations scolaires intitulé <i>Du concept à la salle de classe - Manuel des meilleures pratiques concernant la construction des écoles en Ontario (From Concept to Classrooms - Leading Practices Manual on School Construction)</i> . | 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 des projets d'immobilisations | Pratique adoptée? |
|---|-------------------|
| Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction. | Oui |
| Un consultant en matière de coûts indépendant est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres. | Oui |

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

| Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations | Pratique adoptée? |
|--|-------------------|
| 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 a relevé de façon proactive des occasions d'utilisation des installations scolaires disponibles et d'établissement de partenariats. Il a en outre réuni ses bureaux administratifs en un seul endroit à la suite d'une fusion, et procède actuellement au déménagement des ateliers satellites du service de gestion des installations dans les locaux vacants d'écoles secondaires. Le conseil scolaire loue aussi des installations scolaires à divers regroupements externes, notamment des garderies et des centres de ressources Connexion Emploi. Il cherche également des partenaires en lien avec les programmes scolaires.

Le conseil scolaire a conclu des ententes de partenariat avec toutes les municipalités se trouvant sur son territoire, ententes visant le partage des installations, notamment les terrains de sport et les arénas. Certaines initiatives, dont la construction de pistes de hockey-balle, de courts de tennis et de planchodromes, ont été financées en collaboration avec différents organismes communautaires locaux et diverses municipalités. Le partage des installations du centre de conditionnement physique d'une école, l'école utilisant le centre durant le jour et le comté l'exploitant comme centre communautaire de conditionnement physique en soirée, constitue un autre exemple de ces ententes de partenariat uniques. Le conseil scolaire procède actuellement à la construction d'une école à usage conjoint, dans un secteur en pleine croissance, en collaboration avec un conseil coïncident. C'est la deuxième école du genre que construit le conseil scolaire.

Le conseil scolaire dispose de politiques officielles régissant la construction et la réfection d'installations. Les politiques portant sur les projets de construction d'envergure et sur la construction de nouvelles écoles énoncent les procédures liées à la réalisation des projets de construction d'école. Ces politiques définissent en outre les lignes directrices normalisées pour la conception des écoles élémentaires, lesquelles décrivent les normes en matière de caractéristiques et de finition. Le conseil scolaire fait appel à une ou un architecte pour concevoir les plans des écoles, conformément aux exigences particulières associées à chaque école. La direction a souligné que le conseil scolaire respecte déjà plusieurs des principes décrits dans le manuel du ministère intitulé *Du concept à la salle de classe - Manuel des meilleures pratiques concernant la*

construction des écoles en Ontario (From Concept to Classrooms - Leading Practices Manual on School Construction in Ontario).

Le conseil scolaire a adopté une politique et une procédure administrative officielles en matière de construction d'écoles vertes. Cette dernière décrit les critères auxquels les projets de construction doivent répondre, critères s'articulant autour de six principaux domaines :

- Utilisation du sol
- Valorisation de l'eau
- Rendement énergétique
- Gestion des ressources
- Qualité de l'air
- Caractère novateur de la conception

Le conseil scolaire a intégré les concepts du système de standardisation Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) à ses exigences en matière de projet de construction. Le service de gestion des installations établit une liste de vérification qui lui permet de circonscrire les critères en matière d'environnement et d'efficacité énergétique que respectent les projets de construction d'envergure, et de les présenter ensuite au Conseil.

Parmi les récents projets d'envergure, plusieurs portaient sur l'agrandissement d'écoles existantes en raison de la fermeture d'autres écoles. Malgré tout, quelques nouvelles écoles ont vu le jour dans les secteurs en croissance du conseil scolaire. Celui-ci compare les coûts de construction au pied carré aux coûts repères du ministère ainsi qu'aux normes de l'industrie nord-américaine. Les architectes engagés par le conseil scolaire sont tenus de mettre au point des conceptions économiques, conformément aux coûts repères du ministère.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Le conseil scolaire a fait appel à une société de gestion spécialisée en construction pour la gestion de ses récents projets d'envergure. Cette société a été choisie à la suite d'un processus d'appel d'offres ouvert lancé pour chacun des projets. La société choisie doit réaliser le projet dans les temps et dans les limites du budget. La direction a indiqué que le service de gestion des installations a obtenu des résultats mitigés en retenant les services de telles sociétés. Le conseil scolaire prévoit réévaluer ce modèle

de prestation afin de déterminer s'il serait à l'avenir préférable d'assurer une gestion interne des projets de construction.

Le gestionnaire du service de gestion des installations, la ou le chef de division des projets de construction ainsi que la superviseure ou le superviseur des projets de construction sont régulièrement informés de l'avancement des travaux, et mettent également à profit leur expertise pour les projets de construction. Au moins une de ces personnes est d'ailleurs présente lors des rencontres sur le chantier. La direction d'école participe également à quelques-unes de ces rencontres.

Le conseil scolaire exige que son architecte embauche une consultante ou un consultant en matière de coûts pour procéder à l'examen des coûts durant la phase de conception du projet. L'architecte a la responsabilité d'étudier les rapports d'étape des entrepreneurs et de signer un certificat de paiement. Le personnel du service de gestion des installations passe également en revue ces rapports, avant qu'ils ne soient approuvés par les membres du personnel concernés, conformément aux niveaux décisionnels du conseil scolaire. Ce processus sert également à l'examen et à l'approbation des demandes d'ordre de changement. Le Conseil doit approuver tout changement au budget global du projet.

Tous les deux mois, la direction présente au Conseil des rapports sur l'avancement des travaux pour les projets de construction d'envergure.

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

Le conseil scolaire ne dispose pas d'une liste d'architectes et d'entrepreneurs approuvés. Pour chaque projet de construction d'envergure, un appel d'offres distinct est lancé pour l'embauche d'un architecte. Le personnel du service de gestion des installations examine les soumissions reçues. Le surintendant des affaires scolaires, l'une ou l'un des superintendants de l'éducation ainsi que le gestionnaire du service de gestion des installations ont pour mandat de réaliser les entrevues avec les architectes retenus et de choisir la soumission qui répond à leurs besoins.

Le conseil scolaire lance également un processus d'appels d'offres pour l'embauche d'un entrepreneur. Il revient à l'architecte de rédiger la liste des entrepreneurs qui seront invités à soumissionner.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel

Objectifs de l'examen opérationnel

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

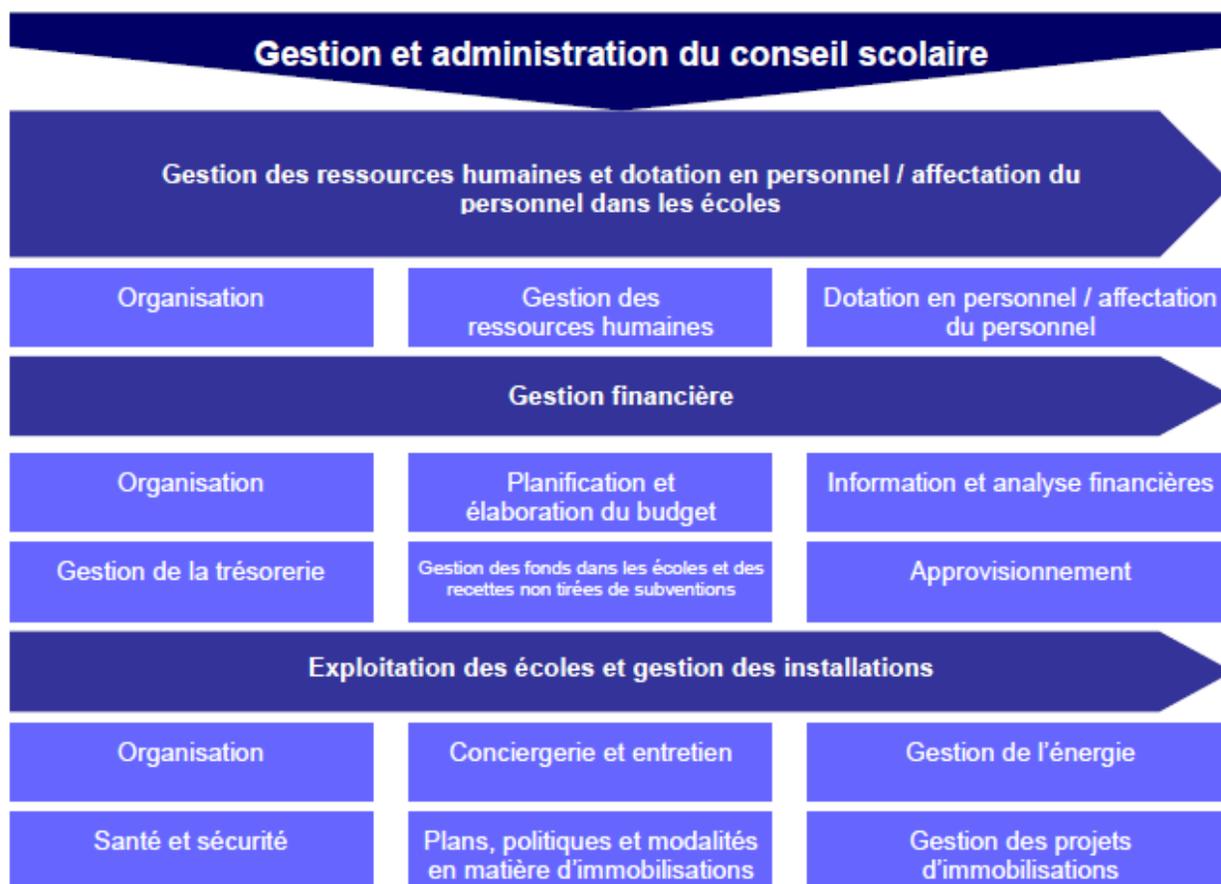
Chaque examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

Portée de l'examen opérationnel

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

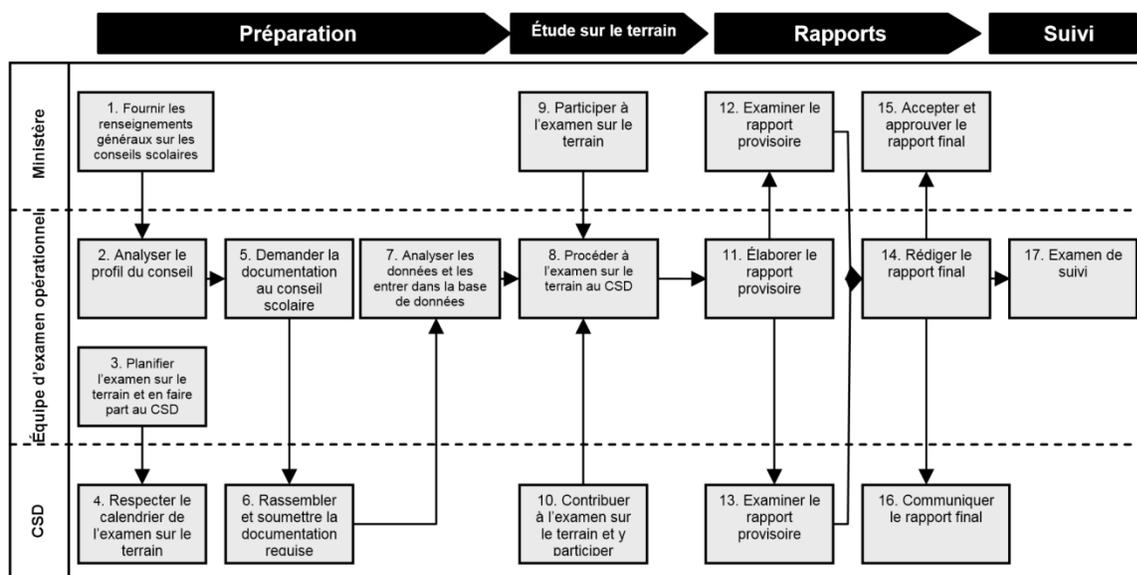
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

| Activité principale | Description |
|--|--|
| Fournir les renseignements généraux sur les conseils scolaires | Le ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée pour tous les conseils scolaires, qui permettra de fournir des renseignements généraux sur chaque conseil scolaire avant l'examen. |
| Analyser le profil du conseil | Avant de commencer l'examen sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examine les renseignements généraux sur le conseil scolaire pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cette analyse permet de relever des questions particulières et des domaines sur lesquels concentrer l'examen. |
| Planifier l'examen 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'examen sur le terrain | Les conseils devront respecter le calendrier de l'examen opérationnel. Le ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des conflits de disponibilité. |
| Demander la documentation au conseil scolaire | Avant de commencer l'examen 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 |

| Activité principale | Description |
|--|--|
| | visés. L'Équipe d'examen utilise ces données pour se familiariser avec le conseil scolaire avant son examen 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'examen 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'examen sur le terrain au conseil scolaire | On procédera à l'examen sur le terrain dans chacun des conseils scolaires en suivant le calendrier d'examen convenu. L'examen sur le terrain devrait prendre entre cinq et dix jours, selon la taille du conseil. |
| Participer à l'examen sur le terrain | Le personnel du ministère aide l'Équipe d'examen à mener l'examen sur le terrain de façon à assurer la continuité et le transfert de connaissances relativement aux opérations du conseil scolaire. |
| Contribuer à l'examen sur le terrain et y participer | Le personnel du conseil participe à l'examen sur le terrain. Le nombre de participants varie en fonction de la taille du conseil scolaire. |

Phase : Rapports

| Activité principale | Description |
|---|---|
| Élaborer le rapport provisoire | En fonction des résultats de l'examen 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 étudie 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. |
| Rédiger le rapport final | L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport. |

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

Phase : Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel du Grand Erie 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° | Recommandation |
|----|---|
| 1. | Le conseil scolaire devrait continuer à définir les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que de la direction de l'éducation, et s'assurer qu'ils sont bien documentés. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177). |
| 2. | Le conseil scolaire devrait élargir la portée de son plan actuel d'excellence du système afin d'y intégrer tous les services scolaires et non scolaires relatifs à son fonctionnement. Ce plan opérationnel et d'excellence du système annuel devrait s'harmoniser avec le nouveau plan stratégique pluriannuel du Conseil et comporter, une fois élaboré, des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. |
| 3. | Lorsque le conseil scolaire aura élaboré un nouveau plan stratégique ainsi qu'un plan opérationnel annuel pour tout le conseil, la direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire. |
| 4. | La direction devrait afficher l'organigramme de l'administration du conseil scolaire et les coordonnées des principales personnes-ressources sur le site Web du conseil. |
| 5. | Le conseil scolaire devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion et de haute direction des services scolaires et non scolaires. |

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

| N° | Recommandation |
|----|--|
| 6. | Le service des ressources humaines devrait améliorer son processus de planification en élaborant un plan opérationnel annuel officiel qui s'harmonise avec celui du conseil scolaire et qui sera communiqué aux principaux intervenants. Le plan du service devrait refléter des objectifs et des indicateurs précis et mesurables et faire état des obligations de rendre compte et des échéances des principales activités. |
| 7. | Le conseil scolaire devrait instaurer des politiques ou des procédures administratives officielles en matière de recrutement. Il devrait revoir ses processus actuels de recrutement et d'embauche, notamment la composition des comités d'embauche, afin d'en clarifier les rôles pour les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation. |
| 8. | La direction devrait régulièrement rendre compte au Conseil et à l'administration principale de l'efficacité des processus et du programme d'encouragement à l'assiduité et de lutte à l'absentéisme du personnel. |

| N° | Recommandation |
|-----|---|
| 9. | La direction devrait poursuivre, tel que prévu, d'établir des plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés, y compris le personnel professionnel des services à l'élève. |
| 10. | La direction devrait régulièrement effectuer des vérifications indépendantes afin de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. |
| 11. | La direction devrait examiner les mécanismes permettant de synchroniser par voie électronique, et à intervalles réguliers, les données sur le personnel entre le conseil scolaire et tous les fournisseurs externes, notamment OMERS. |
| 12. | Le service des RH devrait réaliser périodiquement des enquêtes confidentielles auprès des membres du personnel, lesquelles porteraient sur un large éventail de sujets liés aux ressources humaines, dans le but d'améliorer la communication avec ceux-ci et de recueillir des données qui permettront d'améliorer les plans et les procédures du service. |
| 13. | La direction devrait établir un processus officiel régissant les entrevues de fin d'emploi pour tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. |
| 14. | La direction devrait consigner les politiques et procédures administratives qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel. |

Gestion financière

| N° | Recommandation |
|-----|--|
| 15. | Les services opérationnels devraient améliorer leur processus de planification en élaborant un plan opérationnel annuel officiel qui s'harmonise avec celui du conseil scolaire et qui est communiqué aux principaux intervenants. Ce plan devrait refléter des objectifs et des indicateurs précis et mesurables et devrait faire état des obligations de rendre compte et des échéances des activités principales. |
| 16. | La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques budgétaires du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés. |
| 17. | La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires sur le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. Elle devrait discuter avec les conseillères et conseillers scolaires de la façon d'améliorer le format actuel des rapports financiers intermédiaires en vue de l'harmoniser avec les recommandations du Comité. |
| 18. | La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne. |
| 19. | Une fois l'équipe régionale de vérification mise sur pied, la direction devrait collaborer avec celle-ci afin d'étayer les plans de vérification annuels. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de |

| N° | Recommandation |
|-----|--|
| | vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, ses motifs devraient être clairement documentés et acceptés par le comité de vérification. |
| 20. | La direction et le Conseil devraient poursuivre le recrutement de consultantes et consultants externes au sein du comité de vérification du Conseil conformément à la directive du ministère. |
| 21. | Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures administratives officielles d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement. |
| 22. | La direction devrait périodiquement comparer ses conditions bancaires à celles d'autres conseils scolaires pour s'assurer qu'elles sont concurrentielles. |
| 23. | Le conseil scolaire devrait étendre son utilisation du processus central de triple rapprochement à toutes les commandes avant le règlement des factures. La direction devrait étudier les options du système des achats existant afin d'automatiser la totalité ou une partie des éléments du processus. |

Exploitation des écoles et gestion des installations

| N° | Recommandation |
|-----|--|
| 24. | Le service de gestion des installations devrait améliorer ses activités de planification annuelle en élaborant un plan opérationnel annuel officiel qui s'harmonise avec celui du conseil scolaire. Le plan du service devrait refléter des objectifs et des indicateurs précis et mesurables et devrait faire état des obligations de rendre compte et des échéances des activités principales. |
| 25. | Le conseil scolaire devrait officialiser les initiatives d'écopropriété par un programme d'écopropriété officiel qui est conforme aux éléments du <i>Guide du Programme d'écopropriété</i> du ministère. L'élaboration de ce programme devrait s'inscrire dans le cadre d'une politique environnementale globale. |
| 26. | En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait documenter et présenter un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réparation. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles. Le plan devrait être approuvé par le Conseil, présenté aux administratrices et administrateurs d'école et mis à la disposition de la population. |
| 27. | En se fondant sur les données de consommation d'énergie et les renseignements provenant du fournisseur externe, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures 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. |
| 28. | Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques d'approvisionnement et ses procédures administratives en la |

| N° | Recommandation |
|-----|---|
| | matière sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi envisager de spécifier les exigences en matière d'efficacité énergétique dans les politiques d'approvisionnement et les procédures administratives ou dans la politique environnementale. |
| 29. | Après l'établissement d'un plan officiel de gestion de l'énergie, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie. |
| 30. | Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies. |
| 31. | Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie. |
| 32. | Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures administratives actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan. |
| 33. | Le conseil scolaire devrait mettre au point des plans d'immobilisations annuels et pluriannuels officiels, et approuvés par le Conseil. Ces plans devraient répertorier les sources de financement proposées. |
| 34. | Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à sa politique de partenariat pour le partage des installations, ainsi qu'aux procédures administratives s'y rapportant. |