

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Greater Essex County District School
Board**

Octobre 2009

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	1
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :.....	4
Gestion financière.....	4
Recommandations :.....	5
Exploitation des écoles et gestion des installations	5
Recommandations :.....	6
1. Contexte et aperçu.....	8
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	8
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	8
1.3 Rendement des élèves	9
1.4 Sommaire financier	10
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire	12
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	14
Établissement d'un modèle de gestion efficace	16
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire	18
Processus décisionnel	20
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	22
Relève et développement du talent	22
Participation des intervenants.....	23
Recommandations :.....	23
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles - Conclusions et recommandations	25
3.1 Organisation des ressources humaines.....	25
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	26
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	27

	Surveillance et communication des politiques	27
	Recommandation :	28
3.2	Gestion des ressources humaines.....	28
	Recrutement et embauche du personnel	30
	Relations de travail	31
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	32
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	33
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	34
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	35
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	35
	Recommandations :	36
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	36
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	37
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	39
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	40
4.1	Organisation des finances	40
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	42
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	42
	Surveillance et communication des politiques	42
	Recommandation :	43
4.2	Planification et élaboration du budget.....	43
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	44
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	46
	Recommandation :	48
4.3	Information et analyse financières	49
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	50
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	50
	Vérification	51
	Recommandations :	52
4.4	Gestion de la trésorerie.....	53
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	53
	Recommandation :	54

4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	55
	Gestion des fonds dans les écoles	56
	Gestion des recettes non tirées de subventions	56
4.6	Approvisionnement	57
	Politiques et modalités	59
	Participation à des initiatives d'achats groupés	61
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	61
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	62
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	63
	Utilisation du transfert électronique de fonds	63
	Recommandation :	64
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	65
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	65
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	67
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	67
	Surveillance et communication des politiques	68
	Recommandation :	68
5.2	Conciergerie et entretien.....	68
	Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	70
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	71
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	72
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	73
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	73
	Recommandations :	73
5.3	Gestion de l'énergie	74
	Plan de gestion de l'énergie.....	75
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	76
	Recommandations :	76
5.4	Santé et sécurité	77
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	77

5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	79
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	80
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	81
5.6	Gestion de la construction	82
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	83
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	83
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	84
Annexes		85
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	85
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	85
	Portée de l'Examen opérationnel.....	85
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	86
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	89
	Limites de l'Examen.....	90
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	91

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Greater Essex County District School Board (le conseil scolaire ou GECDSB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 26 octobre 2009, a duré quatre jours.

Introduction

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

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

L'équipe d'examen a constaté que le GECDSB avait adopté de nombreuses pratiques exemplaires, dont une stratégie de participation des intervenants et de communication, un processus d'évaluation du rendement des employées et employés, une stratégie d'atténuation des risques ainsi que des pratiques de gestion de la santé et de la sécurité. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

La structure de gestion comprend un conseil formé de 10 conseillères et conseillers scolaires (le Conseil), comptant de 5 mois à 31 années de service.

Le conseil scolaire a adopté une structure de gestion qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. L'article 12 du règlement du conseil, intitulé *Role of the Trustees and Chairperson* (Rôle des conseillères et des conseillers scolaires et de la présidence) ainsi que le document *Role of the Director* (Rôle de la direction de l'éducation), adopté par les conseillères et conseillers scolaires en avril 2007, présentent les grandes lignes de cette structure de gestion.

Le directeur de l'éducation et huit autres personnes occupant des postes clés forment l'équipe d'administration principale, qui a la responsabilité de mettre en œuvre les politiques du Conseil et de gérer les opérations quotidiennes du conseil scolaire.

Ces huit postes clés comprennent les surintendantes et les surintendants de l'éducation pour le fonctionnement des écoles et les technologies de l'information, l'éducation de l'enfance en difficulté/les programmes et les services, les études adaptées et la sécurité dans les écoles, les écoles et la dotation des écoles élémentaires ainsi que les écoles et la dotation des écoles secondaires. On compte également une surintendante des affaires (qui est aussi trésorière), un surintendant des ressources humaines ainsi qu'une surintendante de l'éducation pour l'élaboration de programmes et le perfectionnement du personnel.

Les conseillères et conseillers scolaires se rencontrent chaque mois, et toutes les réunions du Conseil et des comités permanents sont ouvertes au public. Toutefois, conformément à la *Loi sur l'éducation*, sont tenues à huis clos les réunions qui portent sur des questions qui ont trait aux employées et employés, aux biens, à la négociation des contrats et aux litiges. Il y a deux comités permanents, l'un pour l'éducation et l'autre pour le fonctionnement et les finances. L'équipe d'administration principale et les comités permanents discutent des points qui nécessitent une prise de décisions, points qui sont par la suite officiellement étudiés par les conseillères et conseillers scolaires à des fins d'approbation.

Le modèle de gestion du conseil scolaire est appuyé par une relation transparente et fondée sur la collaboration entre le directeur de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires. De bonnes relations favorisent la communication ouverte et contribuent à l'efficacité du processus décisionnel et de définition des ordres du jour.

Les conseillères et les conseillers scolaires ont approuvé un plan stratégique de quatre ans intitulé *Board Continuous Growth Plan* (plan de croissance continue du conseil scolaire), qui trace les grandes lignes d'un certain nombre des principales priorités préétablies visant à atteindre des objectifs précis dans chacun des quatre domaines visés par les règlements des conseillères et des conseillers scolaires : enseignement et apprentissage, finances, relations de travail et partenariats communautaires. Le plan

actuel comprend plusieurs éléments opérationnels qui pourraient chacun faire l'objet d'un plan opérationnel officiel.

Le directeur de l'éducation informe régulièrement les conseillères et les conseillers scolaires des mesures prises concernant le plan stratégique en leur présentant un rapport de conformité et de reddition de comptes.

Le Conseil a adopté un processus formel de relève et de développement de talent à l'intention du personnel scolaire par l'entremise de son programme Aspiring Leaders (Aspirants leaders). Le conseil scolaire a publié bon nombre de ses politiques sur son site Web.

Recommandations :

- Le conseil scolaire est invité à élaborer un plan opérationnel annuel officiel pour toutes ses opérations, dont les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Le format du plan opérationnel devrait être mis à jour de façon à mieux correspondre au plan stratégique pluriannuel du Conseil, ce qui permettrait à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le conseil devrait envisager de mettre en place un cycle officiel de renouvellement de ses politiques pour s'assurer que toutes les politiques des domaines fonctionnels sont périodiquement révisées. Ces mesures pourraient inclure la formation d'un comité d'examen et d'élaboration des politiques.
- Le conseil scolaire devrait élargir son plan de relève officiel pour y inclure les principaux postes de gestion des fonctions non scolaires. Le conseil scolaire est doté d'un programme de développement du leadership pour soutenir la planification de la relève du personnel enseignant, conformément à la Stratégie ontarienne en matière de leadership.

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

Dans l'ensemble, le service des RH du conseil scolaire a fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Ce service a mis en œuvre bon nombre des pratiques exemplaires utilisées, notamment les suivantes :

- La direction du service des RH a des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés et employées pour tout le personnel.

- Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel, et les modifications des données font l'objet de contrôles adéquats.
- La direction du service des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.

Recommandations :

- Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le service devrait poursuivre la mise en œuvre de son programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absence. Cette façon de faire permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil scolaire et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.

Gestion financière

Le service accumule plusieurs réussites grâce à l'application de certaines pratiques exemplaires :

- 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.
- Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction et aux intervenants.
- 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.
- 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.

Recommandations :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- La direction est invitée à documenter le processus d'élaboration du budget annuel, à améliorer sa transparence à l'égard des surintendantes et des surintendants/des gestionnaires, de même qu'à encourager les échanges internes entre les services quant à l'élaboration du budget annuel.
- La direction devrait continuer à participer à l'élaboration des directives du Ministère pour établir des modèles régionaux de vérification interne des conseils scolaires.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient ajouter des conseillères ou conseillers externes au comité de vérification pour rendre ce dernier plus efficace.
- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat/de paiement du conseil scolaire, particulièrement du triple rapprochement automatique qui est actuellement réservé aux achats de plus de 3 000 \$.
- La direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et aux conseillers scolaires les résultats des activités d'investissement, y compris les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la *Loi sur l'éducation*.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service des installations a adopté un grand nombre des principales pratiques dans l'exécution de ses activités de conciergerie et d'entretien. Il convient de souligner les pratiques suivantes :

- 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.

- Le plan/la stratégie de santé et de sécurité au travail de la direction tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.
- Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé assorti d'un plan de financement.
- 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, d'entretien et de fonctionnement.

Recommandations :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection indiquant le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan pourrait fournir au conseil scolaire et à ses intervenantes et intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années. Le service est également invité à harmoniser son plan d'entretien annuel et pluriannuel au plan de service lorsque ce dernier sera officiel.
- Le service est invité à mettre sur pied un programme pilote d'écopropreté dans un premier temps, jusqu'à la mise en œuvre d'un programme officiel.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.
- La direction devrait présenter aux conseillères et conseillers scolaires des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.
- Le conseil scolaire devrait préciser dans sa politique d'approvisionnement que, dans la mesure du possible, tout nouvel équipement doit avoir un taux d'efficacité énergétique approprié.

- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées, ce qui permettrait de faire un meilleur suivi et de meilleures prévisions de la consommation d'énergie.

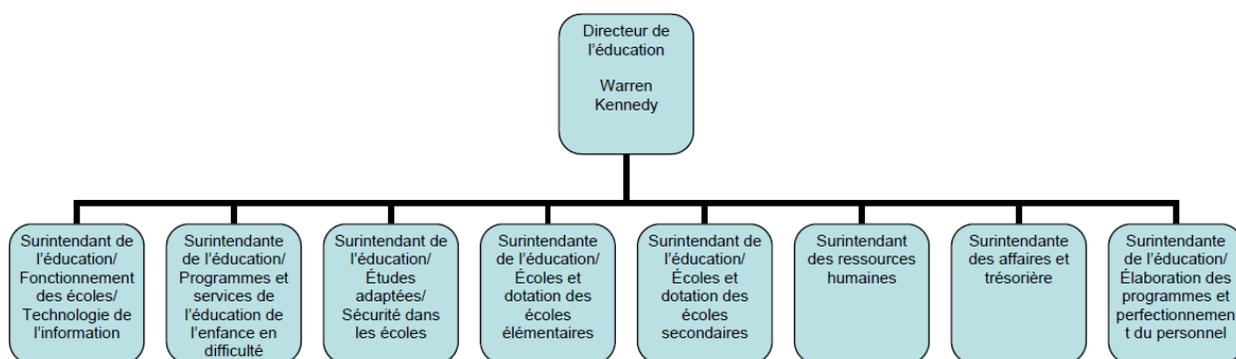
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Greater Essex County District School Board vise un objectif en particulier : la réussite de chaque élève. Les parents, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, l'administration et les conseillères et conseillers ont un but en commun, celui de soutenir les élèves, de les mettre au défi, de les encourager à s'accomplir et à réaliser leurs rêves. Le conseil scolaire offre l'éducation publique à près de 35 000 élèves; il a instauré une vaste gamme de programmes dans ses 61 écoles élémentaires et ses 16 écoles secondaires.

L'effectif du conseil scolaire est inférieur à la capacité des écoles élémentaires, mais légèrement supérieur à la capacité des écoles secondaires.

L'équipe d'administration principale du conseil scolaire est constituée du directeur de l'éducation et de huit cadres supérieurs :



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

« **La réussite scolaire et le bien-être des élèves seront au cœur de chaque décision** », telle est la vision du Greater Essex County District School Board. Pour illustrer cette vision, le conseil scolaire a adopté l'énoncé de mission suivant :

Le Greater Essex County District School Board, en partenariat avec la collectivité, offre des occasions d'apprentissage qui soutiennent les élèves, les mettent au défi et les encouragent à s'accomplir et à jouer un rôle significatif dans leur milieu.

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

1. Tous les élèves peuvent apprendre.

2. Un environnement sécuritaire, stimulant, chaleureux et accueillant, qui s'adapte aux styles et aux besoins de chaque élève en matière d'apprentissage, favorise et facilite la réussite scolaire.
3. Les programmes et les services planifiés et complets enrichissent la vie des élèves.
4. Des représentantes et représentants du milieu de l'éducation bien préparés et motivés peuvent faire une différence considérable dans la vie des élèves.
5. Les interactions entre la famille, la collectivité et l'école favorisent et augmentent les chances de réussite scolaire.
6. L'acceptation de la diversité et la célébration de la créativité renforcent notre système scolaire et nous enrichissent tous en tant que Canadiens.
7. La communication ouverte, honnête et interactive favorise la confiance et l'engagement.
8. Des employés compétents, soucieux et motivés font partie intégrante de notre réussite et de notre avenir.
9. Une planification efficace et des décisions responsables sur le plan financier sont nécessaires à la bonne gestion des ressources limitées pour maximiser le processus d'apprentissage.
10. Nous sommes responsables de nos décisions.

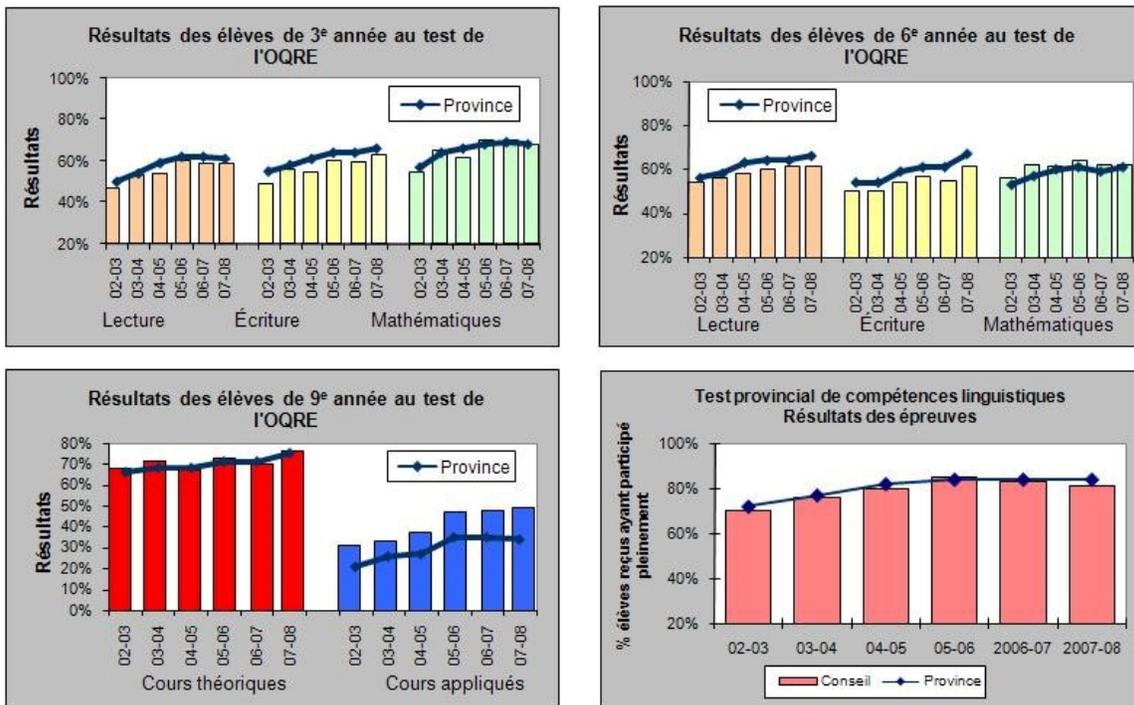
Pour appuyer la mise en place du plan stratégique, le conseil scolaire a adopté un plan de numératie et de littératie qui soutient ces priorités. Ces éléments constituent la base d'un plan stratégique efficace pour l'organisation, sujet dont il sera question à la section 2 du présent rapport.

1.3 Rendement des élèves

Les résultats du conseil scolaire aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) indiquent que les résultats en mathématiques des élèves de 3^e et de 6^e année sont dans la moyenne ou supérieurs à celle-ci, tandis que les résultats en lecture et en écriture sont légèrement sous la moyenne provinciale.

Au secondaire, les résultats aux tests de l'OQRE des élèves de 9^e année se sont améliorés de façon constante depuis 2003-2004, tandis que les résultats croissants des élèves des cours appliqués sont bien au-dessus des moyennes provinciales. Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de

l'OQRE et au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) au cours des six dernières années.



1.4 Sommaire financier

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

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

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

Données financières - résumé

	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Revenus :			
Subventions générales	195 157 687 \$	210 411 347 \$	223 913 839 \$
Impôt local	96 421 658 \$	96 055 274 \$	96 004 641 \$
Revenus du conseil scolaire	4 094 927 \$	4 029 098 \$	2 005 849 \$

Revenus :	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	4 689 040 \$	4 767 664 \$	1 318 398 \$
Total des revenus (Annexe 9)	300 363 312 \$	315 263 383 \$	323 242 727 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Dépenses de fonctionnement	287 534 568	298 012 201	308 605 762 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	13 737 438	\$14,182,216	14 665 795 \$
Virement à/de la réserve	-908694 \$	\$3,068,966	-28,830 \$
Total des dépenses	300 363 312	315 263 383	323 242 727 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Réserve pour les fonds de caisse	4 699 810 \$	7 768 776 \$	7 739 946 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	16 157 897 \$	17 178 167 \$	18 038 236 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	9 800 000 \$	9 754 722 \$	9 600 522 \$
Total des fonds de réserve	30 657 707 \$	34 701 665 \$	35 378 704 \$
Autres revenus reportés de fonctionnement	751 763 \$	748 767 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition — bâtiments scolaires	423 019 \$	762 514 \$	762 514 \$
Produits de réserve de disposition - autre	23 737 \$	23 737 \$	23 737 \$
Total des revenus reportés	1 198 519 \$	1 535 018 \$	786 251 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	31 856 226 \$	36 236 683 \$	36 164 955 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire. On observe une légère baisse des effectifs.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2008-2009
EQM de l'école de jour – élémentaire	25 077	22 401
EQM de l'école de jour – secondaire	12 250	12 310
Effectif total de l'école de jour	37 327	34 711

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2007-08
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	36%	97%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	66%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	27,28	24,10
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	33%	100%
Pourc. de classes à années multiples	16%	29%

Personnel

Personnel	2003-04	2007-08
Enseignantes et enseignants	2 124	2 190
Aides-enseignantes et aides-enseignants	158	156
Autres personnes-ressources pour les élèves	312	288
Personnel administratif	113	117
Personnel de bureau	148	142
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	269	286
Autre personnel hors classe	87	114
Total du personnel	3 211	3 294
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16

Personnel	2003-04	2007-08
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) ¹	86,0	94,9
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux;	85,8%	86,1%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2007-08
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	30 983 989 \$	39 302 506 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	29 418 710 \$	36 518 330 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	1 565 279 \$	2 784 176 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2007-08
Nombre d'écoles	80	78
Effectif total de l'école de jour	37 327	34 711
Capacité totale (places)	40 395	40 266
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	92,4%	86,2%
Superficie du conseil scolaire (km ²)	1 887	1 887
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	10	10

¹ (Remarque : pondéré selon le nombre d'élèves par classe et l'éducation de l'enfance en difficulté)

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

Le modèle de gestion et le cadre administratif et organisationnel d'un conseil scolaire contribuent de façon considérable à aider les conseillères et conseillers scolaires, la direction de l'éducation, l'administration principale et les intervenants du secteur communautaire à appuyer les stratégies favorisant le rendement des élèves ainsi que le fonctionnement efficace du conseil scolaire.

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

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

La présente section propose un sommaire des conclusions et des recommandations faisant suite à notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des principales pratiques relatives à la gestion et à l'administration du conseil. Les conclusions présentées sont le résultat de notre examen des données fournies par le conseil scolaire et de notre travail sur le terrain, dont des entrevues avec la présidence, la direction et les cadres supérieurs du conseil scolaire.

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

Processus décisionnel

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Relève et développement du talent

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

La structure de gestion du conseil est appuyée par 10 conseillères et conseillers scolaires, dont 4 comptent de 6 à 31 ans de service. Le conseil scolaire s'est doté d'un programme d'orientation officiel à l'intention des conseillères et des conseillers scolaires, qui comprend une série de réunions avec la présidence et la direction de l'éducation, ainsi que des ateliers sur la gestion du conseil et le rôle des conseillères et conseillers scolaires, offerts par des membres de l'équipe d'administration principale, qui départissent les domaines de responsabilité. Le personnel d'une société d'avocats de la région a également expliqué aux conseillères et conseillers scolaires quel serait leur rôle au sein du conseil, et les principes de gestion qu'elles et ils devraient suivre.

Les conseillères et conseillers scolaires poursuivent les objectifs établis dans le plan de croissance continue et tiennent l'équipe d'administration principale responsable de l'atteinte de leurs objectifs stratégiques. Le conseil scolaire a établi un code de déontologie pour tout le personnel, code qui a également été adopté par les conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire a adopté une structure de gestion qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. La direction de l'éducation est appuyée par l'équipe suivante composée de huit cadres supérieurs :

- Surintendant de l'éducation/Fonctionnement de l'école/Technologies de l'information
- Surintendante de l'éducation/Programmes et services de l'éducation de l'enfance en difficulté
- Surintendant de l'éducation/Études adaptées/Sécurité dans les écoles
- Surintendante de l'éducation/Écoles et dotation des écoles élémentaires
- Surintendant de l'éducation/Écoles et dotation des écoles secondaires
- Surintendante des affaires
- Surintendant des ressources humaines
- Surintendante de l'éducation/Élaboration de programmes et perfectionnement du personnel

Ce groupe, qui est en fait l'équipe d'administration principale, est responsable de tous les domaines de fonctionnement du conseil scolaire.

Le modèle de gestion du conseil scolaire comprend des lignes directrices qui définissent les rôles et les responsabilités de la direction et des conseillères et conseillers scolaires. Les règlements du Conseil font état de ces lignes directrices dans l'article 12 *Role of Trustees and Chairperson* (Rôle des conseillères et des conseillers et de la présidence) ainsi que dans un document, adopté par le Conseil en avril 2007, intitulé *Role of the Director* (Rôle de la direction).

Les règlements stipulent que les conseillères et les conseillers scolaires sont responsables des politiques, tandis que la direction est responsable de leur mise en œuvre et du fonctionnement du conseil scolaire. La direction est responsable du

leadership sur le plan de l'éducation, de la culture, de la stratégie, de l'organisation, des finances, des relations humaines et des communications.

Le conseil scolaire affirme avoir étudié le rapport du Comité pour l'examen de la gouvernance. Trois groupes de travail ont été formés pour vérifier les recommandations du rapport et mettre de l'avant celles qui devraient être adoptées par les conseillères et conseillers scolaires. Le premier groupe examine le fonctionnement du conseil scolaire; le deuxième groupe revoit le rôle des conseillères et des conseillers scolaires et de la présidence; le troisième groupe vérifie la gestion et la reddition de comptes. Il est possible que les règlements soient modifiés après ces vérifications.

Le Conseil comprend actuellement neuf comités, dont cinq comités permanents (comité de l'éducation et comité du fonctionnement et des finances, comité des politiques de négociations, comité des actions communautaires et comité de vérification); deux comités statutaires (Comité consultatif pour l'enfance en difficulté et comité sur le programme d'apprentissage parallèle dirigé); deux comités spéciaux (comité de révision des normes d'accessibilité élaborées en vertu de *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* [LAPHO] et comité sur les règlements et la gestion du Conseil).

Les règlements du Conseil, qui encadrent la prise de décisions, sont affichés sur le site Web du conseil scolaire. Ces règlements aident également au fonctionnement efficace du conseil scolaire. Les cadres supérieurs ont précisé que les règlements étaient actuellement de nature procédurale et que les conseillères et conseillers scolaires allaient les mettre à jour cette année de façon à ce qu'ils ne fassent plus partie des procédures de fonctionnement standard. On prévoit terminer la mise à jour des règlements avant l'élection des conseillères et des conseillers scolaires à l'automne 2010.

Les conseillères et les conseillers scolaires utilisent un processus officiel d'évaluation de rendement annuelle de la direction de l'éducation. L'examen se fonde sur un modèle d'évaluation couramment utilisé et connu comme un examen tous azimuts. Ce modèle tient compte de la rétroaction de différents groupes et niveaux d'intervenants, y compris ceux à l'extérieur du conseil scolaire comme la présidence de l'université locale et celle de Centraide. Le Conseil estime qu'une rétroaction externe aussi complète est nécessaire pour remplir son engagement en tant que membre à part entière de la collectivité.

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

Le plan de croissance continue du conseil scolaire de 2009 est un plan stratégique de quatre ans pour le Greater Essex County DSB, orienté par la mission du Conseil, qui

trace les grandes lignes d'une série de priorités essentielles. Ce plan a été conçu pour aider le Conseil à atteindre des objectifs précis dans deux secteurs prioritaires :

A. Priorité essentielle - Enseignement et apprentissage

1. Encourager les parents, les élèves, les membres du personnel et de la collectivité à s'investir dans l'éducation.
2. Améliorer la littératie et la numératie chez tous les élèves au moyen de lignes directrices et d'attentes précises pour favoriser la réussite scolaire et l'attitude positive.
3. Renforcer le système en soutenant une culture du respect, le partage des responsabilités et la responsabilité de ses actes.
4. Utiliser des données pertinentes pour personnaliser l'enseignement au moyen de mesures authentiques et d'évaluations continues.
5. Améliorer la prestation des programmes et des services.

B. Soutien des priorités essentielles

1. Finances
2. Ressources humaines
3. Partenariats communautaires

Le plan comprend une description détaillée de chaque priorité essentielle, des événements de l'année précédente, une mise à jour en date de juin 2009 et l'objectif de l'année scolaire en cours. Il comprend également une liste des liaisons administratives responsables des priorités essentielles.

Les buts et les objectifs sont réévalués chaque mois au cours de la dernière réunion du conseil de direction. Il est aussi possible de modifier le plan tous les six mois, au besoin. Le conseil scolaire a également mis au point une version résumée de huit pages du plan que les écoles peuvent utiliser pour élaborer leur plan d'amélioration de l'école.

Le plan d'amélioration du Conseil comprend des renseignements sur les initiatives de numératie et de littératie du conseil scolaire, les objectifs, les stratégies de mise en œuvre, les ressources et les responsabilités. Toutefois, le plan est centré principalement sur des priorités scolaires et, bien qu'il contienne des éléments du fonctionnement, il n'englobe pas les services non scolaires tels que le service des RH, le service des finances et le service de gestion des installations.

Le conseil scolaire est invité à élaborer un plan opérationnel annuel officiel. Ce plan opérationnel devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil et aider à établir les objectifs, les activités, les responsabilités et les horaires des services respectifs du conseil scolaire. Le plan stratégique actuel comprend plusieurs éléments tactiques qui font habituellement partie d'un plan opérationnel; le conseil scolaire devrait se servir de ces éléments pour créer un plan opérationnel annuel distinct du plan stratégique pluriannuel. Les objectifs pluriannuels du Conseil définis dans le plan stratégique seraient ainsi plus précis et n'auraient plus à être mis à jour tous les six mois.

La division du plan stratégique actuel en deux plans distincts (un plan stratégique pluriannuel axé sur les priorités générales des conseillères et des conseillers scolaires et un plan opérationnel axé sur les priorités, les buts, les responsabilités et les échéanciers opérationnels) énoncera plus en détail les rôles et les responsabilités des directions. Cette division permettra à la direction et aux cadres supérieurs de se concentrer sur l'atteinte d'objectifs opérationnels et scolaires précis établis dans le plan opérationnel annuel et d'en faire rapport, et de déterminer la façon dont ils contribuent à la réussite du plan stratégique du Conseil.

Conformément à l'article 14 des règlements concernant les procédures opérationnelles du Conseil, la direction de l'éducation présente aux conseillères et conseillers scolaires un rapport sur la conformité et la reddition de compte. Le rapport de janvier 2009 résume les objectifs du plan stratégique qui ont été atteints et traite des points suivants :

- a) Les mesures prises pour la mise en œuvre des politiques du Conseil et celles du Ministère ainsi que le progrès accompli.
- b) L'incidence des politiques du Conseil et celles du Ministère sur la qualité de l'éducation offerte aux élèves.
- c) Les questions qui devraient être abordées par le Conseil au cours de la prochaine année.
- d) Les mesures recommandées.

La direction a également présenté le rapport annuel de 2008 donnant un aperçu des initiatives et programmes clés qui appuient les convictions et les buts des conseillères et des conseillers scolaires.

Processus décisionnel

La principale responsabilité des conseillères et des conseillers scolaires consiste à élaborer des politiques et des orientations stratégiques pour le conseil scolaire.

L'équipe d'administration principale élabore et met en œuvre des plans et des procédures permettant d'assurer le respect des politiques du Conseil, et gère les opérations quotidiennes du conseil scolaire. Ces responsabilités sont clairement définies dans la politique des structures administratives et organisationnelles, dont la dernière mise à jour remonte à mai 2008.

Les conseillères et conseillers scolaires tiennent une réunion chaque troisième mercredi du mois, et toutes les réunions du Conseil et des comités permanents sont ouvertes au public. Toutefois, conformément à la *Loi sur l'éducation*, sont tenues à huis clos les réunions qui portent sur des questions relatives aux employées et employés, aux biens, à la négociation des contrats et aux litiges.

Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale ont établi les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle. Les recommandations sont d'abord présentées au comité de l'éducation ou au comité des opérations et des finances du Conseil afin que les membres des comités aient amplement le temps d'en débattre avant la réunion du Conseil. Selon les motions adoptées, le Conseil pourrait également former un comité spécial pour traiter d'un domaine d'intérêt en particulier.

L'ordre du jour du Conseil est établi selon un processus standard, bien que celui-ci ne soit pas officiellement documenté. Les points de l'ordre du jour du Conseil sont revus par le conseil de la direction de l'éducation, composé de la direction de l'éducation, de la présidence et de la vice-présidence avant la réunion, tant pour les séances publiques que les séances à huis clos. Les points à l'ordre du jour des comités permanents du conseil (comité de l'éducation et comité des opérations et des finances) sont revus par le conseil de la direction, de même que par la surintendance concernée, la présidence et la vice-présidence du comité permanent avant la réunion. La section quatre des règlements du conseil présente le gabarit de l'ordre du jour des réunions. Le conseil est invité à documenter le processus d'établissement de l'ordre du jour pour en assurer la transparence et la compréhension commune.

Il n'y a pas de comité d'examen des politiques officiel. Chaque service a la responsabilité d'examiner ses propres politiques. Pour changer une politique, le service doit présenter une ébauche aux conseillères et aux conseillers scolaires à des fins d'approbation, ébauche dans laquelle ont été incorporés les commentaires de l'équipe d'administration principale, des directions d'école/directions adjointes, des syndicats et des autres groupes d'intervenants. La politique entre en vigueur dès son approbation. Les politiques et les procédures actuelles sont publiées sur le site Web, avec la date de leur dernière mise à jour. Les politiques sont révisées tous les cinq ans. Le conseil scolaire a indiqué qu'il entreprenait actuellement un processus de révision supplémentaire de toutes les politiques et tous les règlements approuvés en 2001 ou avant pour s'assurer qu'ils sont toujours pertinents. Le conseil scolaire devrait établir un

cycle de renouvellement officiel des politiques pour veiller à ce qu'il y ait un examen périodique de toutes les politiques des domaines fonctionnels. Pour y parvenir, il pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des politiques.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le conseil scolaire est formé de 10 conseillères et conseillers scolaires. Ces derniers ont la responsabilité d'élaborer les politiques. Chaque conseillère et conseiller s'occupe d'une « famille d'écoles ». Le Conseil constate que cette structure offre la visibilité nécessaire dans tout le système pour élaborer des stratégies pédagogiques communes visant à améliorer le rendement des élèves.

L'équipe d'administration principale a la responsabilité de gérer tous les aspects du système. La structure, les rôles et les responsabilités de l'équipe administrative du conseil scolaire ont été clairement définis et documentés. Le conseil scolaire a rédigé des descriptions de postes à jour pour la direction et la surintendance et a publié leurs noms et responsabilités respectives sur son site Web, qui comporte également un organigramme à jour du conseil scolaire.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire a adopté des processus de planification de la relève et de développement du talent pour renforcer et développer les capacités des leaders scolaires. Le conseil scolaire a mis au point le programme *Aspiring Leaders* (Aspirants leaders), dans le cadre duquel sont offertes cinq formations sur le soutien du leadership, soit la réalisation de soi, la stabilité, le contrôle, la survie et le leadership pédagogique.

Chaque formation comporte des activités visant à développer un ensemble précis de compétences. Par exemple, durant la formation sur la réalisation de soi, les participants réalisent un projet de leadership comme l'élaboration d'un programme pour les jeunes à risques. Actuellement, il n'y a pas de plan officiel sur la planification de la relève non scolaire.

Les personnes qui affichent un bon rendement obtiennent un soutien financier et un horaire de travail souple pour acquérir des compétences d'agente ou agent de supervision par l'entremise du programme intitulé *Project Beyond* (Aller au-delà). Le conseil scolaire tient également tous les mois des tables rondes professionnelles fondées sur des documents traitant du leadership, et axées sur le développement du quotient émotionnel (QE). Il offre aussi un programme officiel de mentorat pour les personnes qui se préparent à devenir agente ou agent de supervision, ce qui comprend l'encadrement par d'anciennes agentes et anciens agents de supervision. Le conseil scolaire a également mis en place un plan de relève officiel pour le poste de direction

de l'éducation, ce qui comprend les agentes et agents de supervision occupant ce poste par intérim.

Le conseil scolaire a adopté la Stratégie ontarienne en matière de leadership, une initiative de trois ans élaborée par la province pour améliorer le leadership dans les écoles et les conseils scolaires. Le conseil scolaire devrait élargir son plan de relève officiel pour y inclure les principaux postes de gestion des fonctions non scolaires.

Participation des intervenants

La direction consulte activement les intervenants, et une agente ou un agent des communications chevronné veille à ce que leur communication soit bidirectionnelle et efficace. Chaque école possède également une préposée ou un préposé aux communications (soit une enseignante ou un enseignant, ou encore une ou un gestionnaire).

Le conseil scolaire a également mis au point un plan de communications stratégique officiel pour faciliter la création d'un climat de confiance et de compréhension entre les élèves, les parents, les tutrices et tuteurs, le personnel et l'administration. Ce document fait état des principaux messages et de plusieurs moyens de communication comme la note de service de la direction de l'éducation, des bulletins d'information des écoles, le site Web du conseil scolaire et le réseau des préposées et préposés aux communications.

Le conseil scolaire utilise son site Web public pour partager des renseignements concernant ses politiques, le rapport de la direction de l'éducation, les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que des renseignements sur les écoles, les programmes, les services et les activités.

Les membres de l'équipe d'administration principale participent activement à différents forums à l'échelle provinciale et nationale comme le Council of School Business Officials (COSBO) et le comité sur l'enfance en difficulté. Les conseillères et conseillers scolaires apprécient la participation du personnel aux comités, ce qui permet au conseil scolaire d'apprendre des pratiques exemplaires et d'en informer les autres conseils scolaires.

Recommandations :

- Le conseil scolaire est invité à élaborer un plan opérationnel annuel officiel pour toutes ses opérations, dont les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Le format du plan opérationnel devrait être mis à jour de façon à mieux correspondre au plan stratégique pluriannuel du Conseil, ce qui permettrait à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis..

- Le conseil devrait envisager de mettre en place un cycle officiel de renouvellement de ses politiques pour s'assurer que toutes les politiques des domaines fonctionnels sont périodiquement révisées. Ces mesures pourraient inclure la formation d'un comité d'examen et d'élaboration des politiques.
- Le conseil scolaire devrait élargir son plan de relève officiel pour y inclure les principaux postes de gestion des fonctions non scolaires. Le conseil scolaire est doté d'un programme de développement du leadership pour soutenir la planification de la relève du personnel enseignant, conformément à la Stratégie ontarienne en matière de leadership.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Actuellement, le service des RH n'élabore pas de plan annuel de service. Les secteurs prioritaires annuels sont plutôt définis dans le plan stratégique intitulé *Board Continuous Growth Plan* (plan de croissance continue du conseil scolaire. Le service a établi cinq objectifs pour l'année scolaire 2009-2010. Les mises à jour sur la situation du service et les rapports d'étape présentés à l'équipe d'administration principale font état des progrès réalisés à cet égard.

La direction devrait officialiser le plan annuel du service en déterminant des objectifs mesurables, des responsables désignés et des échéanciers qui correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Le plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une feuille de route au service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Les descriptions de poste du service des RH sont exactes et à jour, les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. L'organigramme actuel est disponible sur le site Web ainsi que les coordonnées des principaux membres du personnel. Le service a également créé un poste de coordination de l'équipe des ressources humaines, dont la ou le titulaire est chargé des opérations quotidiennes des groupes d'employés non enseignants, de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) ainsi que de la gestion des limitations fonctionnelles.

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

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH s'occupe d'un certain nombre de politiques qui sont publiées sur le site Web du conseil scolaire, entre autres les politiques sur le recrutement, la santé et la sécurité, la discrimination chez les employés, ainsi que la prévention et la résolution des problèmes de harcèlement. Le personnel est informé des nouvelles politiques et procédures par différents moyens, notamment par courriel et lors des journées de perfectionnement. Les présidentes et présidents des syndicats sont également invités à faire circuler ces renseignements.

Le respect des politiques des RH est surveillé par la participation active du service à toutes les activités du conseil concernant les RH, de même que par la divulgation des exceptions. Par exemple, les membres des RH participent activement aux entrevues de toutes et tous les employés, y compris celles du personnel scolaire, ce qui confère au service une grande visibilité en matière de politiques d'embauche.

La direction des RH veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures des RH par différents moyens. Par exemple, la participation du personnel enseignant et des directions d'école aux journées de perfectionnement est obligatoire. De plus, le surintendant des ressources humaines offre des séances de formation aux agentes et aux agents de supervision lors du conseil de la direction de l'éducation. Les renseignements sont ensuite transmis au personnel du service.

Recommandation :

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

3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

Recrutement et embauche du personnel

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

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Surveiller la satisfaction du personnel

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

Recrutement et embauche du personnel

Le conseil scolaire a élaboré des procédures pour le recrutement du personnel scolaire et non scolaire, qui sont en grande partie établies en fonction des conventions collectives du groupe d'employés. Ces procédures sont appuyées par un outil de recrutement du personnel en ligne, qui décrit, à l'intention du personnel enseignant et des professionnels, les procédures de demande d'emploi. Le conseil scolaire n'a établi aucune politique pour orienter le processus de recrutement.

Le conseil scolaire indique que des pratiques ont été mises en place pour les entrevues, l'embauche et l'envoi d'avis aux candidates et candidats. Ces pratiques ont été mises au point d'après une combinaison d'exigences établies dans les conventions collectives, de même qu'au fil des années. Le conseil scolaire devrait documenter ces pratiques et les officialiser pour s'assurer de la transparence du processus de recrutement.

Une personne au sein du conseil scolaire responsable du recrutement veille à ce que les besoins en recrutement soient harmonisés à la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.

Les pratiques de recrutement génèrent un nombre suffisant de candidates et candidats qualifiés. Le roulement du personnel est faible, et le conseil scolaire reçoit de nombreuses demandes d'emploi pour les postes vacants. Le processus de recrutement est continu, et les demandes d'emploi sont acceptées en tout temps et conservées pendant un an. Les postes spécialisés sont affichés à l'interne et à l'externe. Le conseil scolaire publie sur son site Web et dans les journaux locaux et nationaux les postes difficiles à pourvoir comme celui de la direction de l'éducation. La grande majorité des postes d'enseignement sont comblés à partir du bassin d'enseignantes et d'enseignants suppléants.

Les politiques et les modalités relatives aux nouvelles employées et aux nouveaux employés sont normalisées sous la forme d'une trousse pour les différents groupes d'employés. L'aval du service des RH est nécessaire à toute embauche recommandée par les services non scolaires. La direction organise des séances d'orientation à l'intention des nouveaux membres du personnel scolaire et du personnel non scolaire.

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

Relations de travail

Le conseil scolaire compte neuf conventions collectives avec ses groupes d'employés, soit le personnel scolaire de soutien, les services professionnels aux élèves, les services d'emploi, les enseignantes et enseignants suppléants, les enseignantes et enseignants à forfait, les instructrices et instructeurs de l'éducation permanente, les enseignantes et enseignants du secondaire, les enseignantes et enseignants de l'élémentaire et le personnel d'entretien. Ces conventions collectives sont gérées par le personnel du service des ressources humaines et administrées par l'entremise des comités patronaux-syndicaux, qui sont formés des membres du conseil scolaire et du syndicat. L'administration a indiqué qu'elle maintenait des relations fondées sur la collaboration avec des agentes négociatrices et des agents négociateurs, et qu'elle veillait à entretenir cette relation étroite en organisant, par exemple, un petit déjeuner d'affaires mensuel auquel sont conviées la direction de l'éducation et la présidence des syndicats.

Le service des RH a établi des politiques et des modalités (décrites dans les conventions collectives) pour réduire au minimum le nombre des griefs. Les équipes de négociation peuvent varier légèrement selon le contrat en question. Cependant, le surintendant des ressources humaines est toujours le négociateur en chef. Le conseil scolaire a créé de nombreuses ressources pour aider l'administration scolaire à réduire le nombre de griefs, dont une série d'ateliers sur la discipline du personnel offerts par les surintendantes et surintendants aux directions d'école et aux directions adjointes. Le conseil scolaire affirme également qu'il existe une culture de communication ouverte dans le cadre de laquelle l'administration est invitée à appeler le service pour lui poser des questions et lui demander conseil.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a établi des modalités détaillées sur les méthodes d'évaluation du personnel qui correspondent à la politique (HR-6) du conseil scolaire, dont voici un extrait : « le Greater Essex County District School Board croit que les évaluations du rendement des employés sont essentielles à la reconnaissance du rendement, à l'amélioration continue et à l'imputabilité ». Le conseil scolaire a participé aux recherches dans le cadre du projet sur la formation et le perfectionnement du personnel de soutien de la Corporation des services en éducation de l'Ontario (CSÉO).

En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Les enseignantes et enseignants nouvellement en poste sont évalués deux fois durant la première année selon le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant. Le service des RH veille à ce que les résultats des enseignantes et des enseignants qui ont terminé le Programme soient transmis à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. La direction d'école procède à l'évaluation du rendement du personnel enseignant et transmet les résultats à la surintendance de l'éducation concernée. Ces résultats sont ensuite archivés au bureau central du conseil scolaire. Une direction ou une surintendance peut, au besoin, demander une autre évaluation du rendement, en plus des évaluations prévues dans le cycle de cinq ans.

Les directions d'écoles sont chargées d'évaluer le rendement du personnel enseignant, mais elles peuvent déléguer cette responsabilité aux directions adjointes. Les surintendantes et surintendants s'occupent de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, et les agentes et agents de supervision/gestionnaires, de celle du personnel administratif et du personnel de soutien. Au début de chaque année scolaire, les directions d'école et les directions adjointes reçoivent une formation en cours d'emploi sur l'évaluation du personnel.

La direction a élaboré des procédures d'évaluation du rendement pour le personnel de soutien en enseignement et le personnel de soutien professionnel, dont des programmes de mentorat et des occasions de formation polyvalente. De plus, tous les membres du personnel doivent atteindre les objectifs de leur plan d'apprentissage annuel.

Le conseil scolaire a récemment mis au point un processus détaillé d'évaluation du rendement des employés et employées pour le personnel non enseignant, qui sera mis en œuvre cette année.

Le conseil scolaire a mis en place une politique ou un processus officiel qui régit les mesures disciplinaires du personnel, disponible sous la forme d'un document intitulé *Resource Guide for Correcting Behaviors and Progressive Discipline* (Guide de ressources sur la correction des comportements et sur la discipline progressive) qui comprend les cinq étapes suivantes :

1. Avertissement verbal
2. Avertissement verbal et note au dossier
3. Réprimande écrite
4. Suspension sans rémunération
5. Licenciement

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Le conseil scolaire a proposé un programme de gestion de l'assiduité, ainsi que des plans pour le mettre en œuvre avec l'aide de la School Boards' Cooperative Inc. (SBCI) au cours de l'année scolaire 2009-2010. Pour assurer l'intégrité des rapports d'absences, le service a rationalisé le nombre et le type de codes d'absence au moyen d'un système d'appel automatisé de déclaration d'absence. Au cours de l'examen opérationnel, le conseil scolaire a indiqué que le service des installations avait déjà procédé à la mise en œuvre du programme de gestion de l'assiduité avec l'aide du service des RH.

Le SBCI aidera également le conseil scolaire à élaborer des politiques et des procédures de soutien pour la gestion des limitations fonctionnelles. Le conseil scolaire considère que cette composante est essentielle à la réussite du programme de gestion de l'assiduité, et a donc créé un poste à cet effet. La personne qui occupe ce poste, dans le cadre du Programme d'aide aux employés, travaille à l'extérieur pour assurer l'anonymat des participants au programme. Le conseil scolaire dispose également des services d'une infirmière, présente six heures par semaine au bureau du conseil, qui se charge des évaluations de santé des employées et employés et de la planification de ces évaluations. Le conseil scolaire a également rédigé à nouveau les procédures de travail, qui seront mises en œuvre intégralement en septembre 2010.

Le conseil scolaire rédige un rapport sur les coûts de la gestion de l'assiduité chaque année. Grâce à la mise en œuvre du nouveau programme, il pourra présenter un rapport sur les coûts de remplacement du personnel et sur les taux d'absences de chaque groupe.

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La fonction de la paie relève du service des finances, et le service des RH gère toutes les mises à jour au dossier des membres du personnel. Chaque employée et employé possède un nom d'utilisateur et un mot de passe qui lui permettent d'accéder aux différents volets du système de paie/du service des RH. Cette mesure de sécurité assure la séparation des tâches, et chaque service conserve les archives de ses employées et employés respectifs. Les employées et employés ont accès à un portail Web pour consulter leurs relevés de paie, et tous les membres du personnel sont inscrits au virement des salaires.

Le service des ressources humaines actualise ses dossiers et assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant. Les surintendantes et les surintendants ainsi que les gestionnaires travaillent de concert lorsqu'un poste non enseignant doit être reclassifié, et la direction travaille avec les syndicats lorsqu'il s'agit d'un poste syndiqué. On mandate une société d'experts-conseils externe pour une évaluation s'il y a un changement de classification considérable ou si on prévoit

effectuer un changement important. Le service synchronise les qualifications du personnel enseignant avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario seulement s'il y a un changement. Les qualifications des nouvelles employées et nouveaux employés sont confirmées grâce aux documents que les enseignantes et les enseignants soumettent dans le cadre du processus de recrutement.

Le service a plusieurs plans d'équité salariale en place. Chaque entente comprend une clause d'entretien qui stipule que la direction et les syndicats doivent se rencontrer chaque année pour renouveler la politique. Le conseil scolaire a approuvé les plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés. Le conseil scolaire n'a aucun grief ou dossier en attente ayant trait à l'équité salariale.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

La direction souligne qu'un membre du personnel des RH effectue chaque année des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Elle a également déclaré qu'une vérification avait révélé des erreurs par le passé et que celles-ci avaient été rectifiées. Le personnel des RH s'assure également que le régime utilisé par la compagnie d'assurances correspond aux nouvelles conventions collectives et indique à celle-ci tout changement à apporter au régime.

Le système des RH verse automatiquement les cotisations des membres du personnel et de l'employeur au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario, afin que les membres du personnel admissibles soient inscrits rapidement.

Outre ces vérifications, le conseil scolaire a mis au point des procédures pour s'assurer que ses régimes d'avantages sociaux sont bien gérés. Tous les groupes d'employés et les retraités participent à un régime d'avantages sociaux du conseil scolaire. Les conseillères et les conseillers scolaires reçoivent un rapport périodique sur le coût des régimes. Une entente de service standard a été signée avec le fournisseur de régime d'avantages sociaux. Cette entente ne porte pas sur les services de gestion seulement. Le conseil scolaire vérifie annuellement les conditions financières pour s'assurer que les taux, les dépenses et les tarifs sont concurrentiels.

Surveiller la satisfaction du personnel

La direction a mené des sondages à titre d'essai sur la satisfaction du personnel auprès d'un échantillon de chaque groupe d'employés. Le service devrait continuer à officialiser les sondages et s'assurer qu'ils sont réalisés périodiquement. Le service des RH élabore aussi actuellement un sondage qui sera disponible en ligne. Le service mène des entrevues de fin d'emploi.

Recommandations :

- Le service devrait poursuivre la mise en œuvre de son programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absence. Cette façon de faire permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil scolaire et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

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

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

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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.	

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

Le conseil scolaire a détaillé les procédures d'affectation du personnel enseignant et non enseignant. Ce processus est axé sur les prévisions relatives aux effectifs, les besoins des élèves, les exigences relatives à l'effectif des classes et le temps de préparation. Le processus relatif aux références du personnel syndiqué est fondé sur les différentes conventions collectives.

En raison de la baisse de l'effectif du conseil scolaire, la surintendance a dû collaborer davantage avec le personnel des RH. À cet égard, le service des RH a récemment pris des mesures pour s'assurer que les échanges soient plus proactifs et rapides avec le personnel non scolaire de la surintendance et des finances pour soutenir le processus de dotation et de surveillance du personnel. Le service des RH a également mis en œuvre un processus pour que la surintendance responsable soit avisée lorsque les prévisions d'effectif pour un groupe d'employés ou un service en particulier varient d'un pour cent afin de veiller à ce que la dotation corresponde aux besoins.

Le service des RH a élaboré plusieurs procédures pour la dotation en personnel scolaire et non scolaire. Dans les deux cas, le processus est appuyé par des directives documentées.

Personnel scolaire

L'affectation annuelle du personnel enseignant dans les écoles élémentaires est fondée sur différents facteurs tels que les exigences en matière d'effectif dans les classes au primaire, les moyennes à l'échelle du conseil scolaire et les fonds pour le personnel enseignant de l'éducation de l'enfance en difficulté. Les directions d'école soumettent des prévisions d'effectif, après quoi, le service des RH travaille de concert avec le service des finances pour déterminer le nombre d'employées et employés à temps plein qui seront affectés à un poste pour la prochaine année scolaire.

Le processus de dotation en personnel des écoles secondaires débute en mars. Les directions d'école présentent les prévisions d'effectifs au surintendant des écoles secondaires à des fins d'approbation finale pour le 31 mars. Ces prévisions sont ensuite comparées aux données actuelles du système pour s'assurer de l'exactitude du nombre d'élèves. Les directions d'école remplissent ensuite les formulaires de dotation, qui sont revus en mai, pour s'assurer qu'ils correspondent aux prévisions d'effectif.

L'effectif est surveillé toutes les semaines en septembre pour déterminer si des ajustements sont nécessaires en matière de dotation. Ces ajustements peuvent être apportés immédiatement ou au semestre suivant, au besoin.

Personnel de soutien scolaire

Les directions des écoles élémentaires et secondaires remplissent le profil des écoles, qui confirme le nombre d'élèves surdoués ou en difficulté qu'il y aura en septembre, ainsi que le nombre de classes pour chaque programme (par exemple le nombre de classes distinctes à temps plein et le nombre de programmes d'une demi-journée). Ces profils sont signés et envoyés à la direction d'école chargée de superviser l'éducation de l'enfance en difficulté, qui étudie les renseignements avec la coordonnatrice ou le coordonnateur de l'école.

En plus de ces données, sont passés en revue le nombre d'employées et employés de soutien scolaire dans chaque école, le nombre d'élèves ayant des besoins élevés qui entrent dans le système, les transferts en provenance d'autres écoles, et les besoins uniques des programmes spécialisés. À partir de ces données et des modalités des conventions collectives, la direction d'école chargée de la supervision et la surintendante de l'éducation de l'enfance en difficulté déterminent le nombre d'employées et employés de soutien affectés au programme spécialisé, y compris les aide-enseignantes et aideenseignants, et les techniciennes ou techniciens en éducation spécialisée. Tout changement à l'affectation est annoncé verbalement aux directions d'école, qui peuvent formuler des commentaires à cet égard. Après consultation avec le syndicat, elles transmettent l'information au personnel de soutien scolaire par voie électronique et, dans un même temps, avisent officiellement les directions d'école de l'affectation.

Personnel spécialisé pour les services aux élèves

L'affectation de travailleurs sociaux, de conseillères et conseillers d'assiduité scolaire, de psychologues et d'orthophonistes aux écoles est en grande partie déterminée par les besoins des élèves et le budget. Les spécialistes se voient accorder des plages horaires pour répondre aux demandes et aux questions relevant de leur domaine.

Personnel de secrétariat et employées et employés de bureau

L'affectation de personnel de soutien est calculée en fonction de l'effectif prévu qui est présenté au service des RH en mai. Les heures approuvées pour la prochaine année scolaire sont confirmées par le gestionnaire des finances, et les résultats sont vérifiés par les comités du personnel des écoles élémentaires et secondaires. Les changements apportés sont présentés au conseil du directeur de l'éducation pour approbation de l'effectif. Une fois l'approbation obtenue, le service des RH confirme aux écoles leur effectif pour l'année. Après quoi, chaque membre du personnel est avisé de ses heures de travail, comme le prévoit la convention collective.

Employées et employés d'entretien et de conciergerie

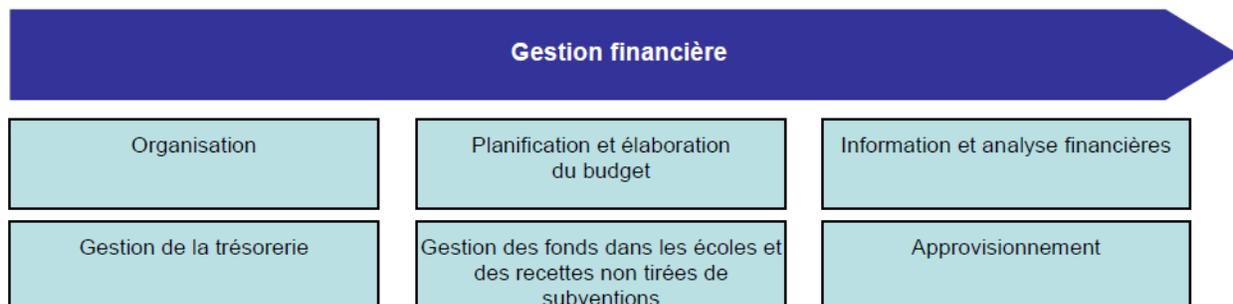
Le modèle de dotation pour ce groupe est calculé en fonction de la superficie en pieds carrés. Le conseil scolaire a comparé son modèle de dotation du personnel de conciergerie à celui d'autres conseils scolaires. Même si le nombre de concierges du conseil scolaire se situe au-dessus de la moyenne au pied carré, la direction estime que le modèle d'affectation est adapté à la taille du conseil scolaire, et permet d'optimiser le travail de tout le personnel.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Les niveaux de dotation en personnel font l'objet d'un suivi constant par le service des RH et les surintendantes et surintendants de l'éducation, en collaboration avec les membres du personnel administratif des écoles. Le cadre supérieur de l'administration des affaires joue s'assure quant à lui que la dotation respecte les limites des budgets. L'affectation de ressources à l'éducation de l'enfance en difficulté est soumise à l'approbation du conseil du directeur de l'éducation.

La direction communique périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires l'état de la dotation annuelle en personnel, et leur présente à ce sujet des rapports périodiques à titre d'« élément d'information à recevoir ». Elle a également fait valoir que les syndicats surveillent étroitement la dotation du conseil scolaire. Il est possible d'ajuster la composition du personnel au deuxième trimestre, et toute modification est reflétée dans les prévisions budgétaires révisées.

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

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

 laboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des finances n'élabore pas de plan annuel de service pour le moment. Ses priorités sont plutôt établies chaque année selon les domaines prioritaires correspondant au plan de croissance continue du conseil scolaire. Par contre, la direction des finances, qui appartient au service des affaires, a élaboré un plan musclé qui prévoit des mesures à court terme avec des échéances précises, des objectifs mesurables à long terme à atteindre aux dates indiquées, et la production de rapports d'étape.

Le plan annuel comprendrait des objectifs mesurables, des renseignements relatifs aux responsables désignés et les échéanciers visés, le tout conforme au plan opérationnel annuel. L'orientation indiquée dans le plan annuel du service devrait être conforme à l'orientation stratégique des conseillères et conseillers scolaires. Le plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une feuille de route au service

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La surintendante des affaires est responsable des services financiers, des services des installations et du transport. Les services de transport font l'objet d'un consortium entre les conseils scolaires de la région. La direction des finances compte 24 employées et employés à temps plein.

Les descriptions de poste du service sont exactes et à jour, les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. Un organigramme à jour est affiché sur le site Web. On y trouve également les coordonnées des principaux membres du personnel du service des finances.

Les membres du personnel du service possèdent les titres financiers appropriés, y compris comptable accrédité, comptable public accrédité, maîtrise en administration des affaires, le titre de l'Association canadienne de la paie, et l'expérience pertinente pour remplir leurs tâches.

Surveillance et communication des politiques

Le service est responsable d'un certain nombre de politiques financières et administratives, y compris les emprunts et l'investissement de fonds, les contrôles budgétaires, les dons de bienfaisance, la petite caisse et les achats. Toutes les politiques et procédures administratives du service sont affichées sur le site Web public du conseil scolaire.

La conformité aux politiques se vérifie de façon ponctuelle, et le service affirme bien faire respecter les politiques. Par exemple, les membres du service des achats et les

membres du service des comptes créditeurs attirent l'attention sur tous les achats qui excèdent les limites indiquées dans la politique sur les achats.

Le service veille par divers moyens à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures en matière de finances. Il rencontre les directions d'école et les directions adjointes plusieurs fois par année et compte sur une équipe interne qui se rend dans les écoles pour offrir aux membres du personnel administratif une formation sur les logiciels financiers et les procédures comptables.

Recommandation :

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

4.2 Planification et élaboration du budget

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

- comprendre les liens entre les buts et priorités des conseillères et conseillers scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;
- évaluer s'il existe une transparence et des contrôles suffisants dans le processus de planification et d'élaboration du budget;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

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

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire s'est doté d'un processus d'établissement annuel du budget qui incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction, les conseillères et conseillers scolaires et les membres de la collectivité. Par exemple, les questions de dotation en personnel et les questions connexes sont abordées lors de séances tenues avec les conseillères et conseillers scolaires, et ceux-ci annoncent leurs réunions sur le budget en vue de recueillir les commentaires du public. Le processus n'est toutefois pas officiellement documenté, ni transparent entre les divers services.

On peut discerner dans le budget annuel présenté aux fins d'approbation qu'il est lié aux buts et priorités stratégiques du conseil scolaire, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Le budget fournit des renseignements utiles et compréhensibles, et explique les écarts en langage simple. Il offre des renseignements pertinents à de multiples intervenants.

En janvier, pour établir le budget de l'année en cours, la direction des finances distribue aux surintendances et aux gestionnaires, tant du personnel enseignant que non enseignant, des chiffriers Excel comprenant le budget de l'année précédente, pour leur

permettre de faire des comparaisons. Tout en tenant compte des conventions collectives et des exigences du ministère de l'Éducation, les surintendantes et surintendants de l'éducation et le cadre supérieur de l'administration des affaires établissent conjointement les prévisions relatives à l'effectif des élèves. S'il apparaît un écart de plus d'un pour cent dans les inscriptions, le conseil scolaire se retourne vers les directions d'école.

La direction est ensuite invitée à présenter à l'unité des finances, d'ici le début mars, les montants inscrits à chaque poste du budget. Quant aux salaires et avantages sociaux, le service des finances ne les inscrit pas au budget de cette façon, mais selon le processus suivant :

- confirmer l'effectif;
- soustraire les départs à la retraite qui sont connus, et ajouter des enseignantes ou enseignants selon les besoins, en fonction de l'échelle salariale de ceux qui occupent des postes à long terme;
- calculer le coût des salaires en fonction des taux maximaux, des augmentations d'échelles salariales prévues et des hausses salariales;
- calculer les avantages sociaux convenus avec l'agence des avantages sociaux des RH.

Le calcul des données concernant les subventions permet de prévoir le montant du surplus ou du déficit. Le budget préliminaire est ensuite présenté aux conseillères et conseillers scolaires au cours d'une séance privée, qui l'évaluent et discutent des changements à apporter pour parvenir à l'équilibre budgétaire. Le service et les conseillères et conseillers scolaires se réunissent fréquemment avant la présentation du budget définitif en juin.

Les processus d'élaboration du budget prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes. Le conseil scolaire souligne qu'il annonce un budget équilibré chaque année, et qu'il a procédé à des examens de réductions budgétaires lorsque c'était nécessaire. Vu l'importance du nombre d'inscriptions pour le budget du conseil scolaire, l'administration surveille attentivement les facteurs comme les prévisions économiques et les secteurs en croissance, comme la maternelle.

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

La direction devrait documenter le processus d'élaboration du budget annuel, afin d'en accroître la transparence pour les surintendantes, surintendants et gestionnaires qui y

participent, et favoriser les discussions internes entre les services pendant le processus.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

L'un des principaux risques auquel est confronté le conseil scolaire est la variabilité entre l'effectif et les revenus tirés de subventions. Le service atténue les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant étroitement l'effectif actuel et prévu. Dans le cadre de sa stratégie d'atténuation des risques, le conseil scolaire constitue une réserve pour les fonds de caisse. Tout au long du cycle, les conseillères et conseillers scolaires reçoivent des rapports périodiques qui leur permettent de suivre l'évolution du budget, et le cadre supérieur de l'administration des affaires rédige des notes au budget pour fournir des précisions sur les divers postes.

Le service a également élaboré des procédures permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés, comme il est indiqué ci-dessous :

1. Recettes – exactitude des prévisions relatives à l'effectif des élèves / comptabilisation des recettes :
 - a. Les prévisions de la direction d'école relatives à l'effectif sont fournies aux surintendantes et surintendants, qui les passent en revue et les ajustent en cas de besoin.
 - b. De plus, le taux d'inscription au secondaire est révisé par la surintendance qui applique le taux d'attrition estimé d'octobre à mars (en fonction des trois dernières années) pour déterminer la moyenne définitive de l'effectif quotidien aux fins de financement.
 - c. Les notes au budget offrent un aperçu de l'effectif des années antérieures et de celle en cours. Les changements importants y sont expliqués.
 - d. S'il survient une diminution marquée de l'effectif par rapport au budget au 31 octobre,
 - i. l'effectif du personnel enseignant est révisé à l'automne et ajusté en fonction des besoins,
 - ii. les conseillères et conseillers scolaires sont avisés que la réserve pour les fonds de caisse sera probablement nécessaire pour équilibrer les données financières de la fin de l'année.
2. Dépenses – salaires et avantages sociaux :

- a. Ce poste représente 90 % des dépenses du budget.
 - b. Les calculs sont faits en fonction des données actuelles de la paie.
 - i. L'effectif du personnel est confirmé aux gestionnaires et aux surintendantes et surintendants par le service des finances.
 - ii. Le système de la paie sert à faire progresser tous les membres du personnel sur l'échelle salariale, au besoin.
 - c. Les estimations touchant les avantages sociaux sont fondées sur les données provenant de l'agente des avantages sociaux et le fournisseur du conseil scolaire.
3. Dépenses – autres :
- a. La surintendance compile une liste des grosses dépenses. Si d'importantes réductions des coûts sont nécessaires pour équilibrer le budget, la révision de cette liste devrait s'inscrire dans la prise de décisions.
 - i. C'est-à-dire l'entretien des piscines, les cours offerts qui ne sont pas prévus au curriculum (design et tech.), le transport du midi en autobus, etc.
 - b. La liste est examinée par les conseillères et conseillers scolaires en séance privée avant la mise au point finale du budget.
4. L'examen des dépenses – ces procédures permettent de contrôler soigneusement les dépenses et de réduire au minimum les risques de dépenses excessives. Le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés est partiellement atténué par les contrôles budgétaires du système financier Budgetary Accounting Systems 2000 (BAS 2000).
- a. Les responsables budgétaires sont tenus de surveiller étroitement leur budget tout au long de l'année, et de régler tout problème potentiel qui survient.
 - b. Le système génère une alerte si le compte dépasse le budget au moment d'entrer les demandes.
 - c. Le service de la comptabilité examine le pourcentage du budget que chaque école dépense mensuellement. Les montants anormaux font l'objet d'un suivi par l'administration.

- d. Le service de la comptabilité examine le budget de chaque surintendante et surintendant. Les écarts anormaux font l'objet d'un suivi par l'administration.
 - e. Si un poste budgétaire dépasse le budget, le commis aux comptes créditeurs en avise le superviseur de la comptabilité ou le superviseur des comptes créditeurs au moment d'envoyer une facture. Le superviseur fait un suivi avec le responsable budgétaire concerné pour s'assurer que celui-ci est conscient de la situation du poste budgétaire.
 - f. Un rapport trimestriel comparant les montants réels aux montants budgétisés est préparé à l'intention des conseillères et conseillers scolaires.
 - g. Pour les autres subventions APE ponctuelles reçues, les dépenses sont surveillées chaque mois pour s'assurer qu'elles n'excèdent pas le montant du financement. Le commis principal à la comptabilité envoie chaque mois, par courriel, les rapprochements à la personne responsable de la subvention.
5. Salaires :
- a. Après l'approbation du budget, il faut obtenir l'approbation des conseillères et conseillers scolaires pour ajouter du personnel non enseignant permanent, habituellement pour l'éducation de l'enfance en difficulté.

Recommandation :

- La direction est invitée à documenter le processus d'élaboration du budget annuel, à améliorer sa transparence à l'égard des surintendantes et des surintendants/des gestionnaires, de même qu'à encourager les échanges internes entre les services quant à l'élaboration du budget annuel.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Vérification

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

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré, le Budgetary Accounting Systems 2000 (BAS 2000), pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Ce système intègre le grand livre général (GLG), les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget et les modules d'approvisionnement. Il facilite également l'analyse des écarts et les rapports de la direction. Le personnel du service des finances établit le tableau des comptes dans le système financier, met à jour les alias et gère les droits d'accès aux systèmes. Les membres du service des finances créent les comptes du GLG, lesquels sont soumis à l'approbation du superviseur de la comptabilité. Les surintendances et les directions d'école peuvent se servir du système BAS 2000 pour produire leurs propres rapports.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Un certain nombre de facteurs (dont l'écart entre l'effectif réel et prévu, les négociations de contrats, les tendances macroéconomiques et les directives du ministère) peuvent entraîner des variations de pourcentage au cours de l'année entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Grâce aux rapports financiers intermédiaires, la direction peut faire un suivi des écarts et les communiquer aux conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'à d'autres décideurs importants. À cette fin, le personnel du service des finances du conseil scolaire prépare des rapports trimestriels sur les écarts à l'intention des conseillères et conseillers scolaires, et ceux-ci comparent les prévisions budgétaires et les coûts réels. Le rapport est paraphé par la surintendante des affaires et le gestionnaire du service des finances, et ensuite présenté aux conseillères et conseillers scolaires. La réunion du Conseil scolaire se déroulant le mercredi, on envoie les rapports intermédiaires aux conseillères et conseillers scolaires le vendredi précédent, pour qu'ils aient le temps de les étudier.

Le service a annoncé son intention de développer les modèles actuels de rapports pour y intégrer les recommandations formulées à l'intention des conseils scolaires par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires, qui ont été publiés en septembre 2009. Les améliorations comprendront des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures, afin que l'on puisse déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses. La haute direction doit signer et approuver officiellement les rapports financiers intermédiaires, ce qui en garantit l'intégrité.

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

Vérification

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'a pas de vérificatrice ou de vérificateur interne. Cependant le superviseur des comptes créditeurs du conseil scolaire et l'agente ou agent de liaison des fonds scolaires, qui relèvent du superviseur de la comptabilité, vérifient chaque année les comptes des activités de financement de plusieurs écoles, toutes les écoles faisant l'objet d'une vérification dans un cycle de trois ans.

La vérificatrice ou le vérificateur interne garantit que les mesures de contrôles internes établies par la direction sont efficaces et respectent les politiques et procédures. La création d'une fonction de vérification interne aiderait l'équipe des cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires à remplir leurs rôles en matière de gouvernance et de responsabilité. Cette fonction de vérification interne faciliterait aussi l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services, et devrait relever d'un comité du Conseil. Les plans de vérification annuels seraient présentés au comité aux fins d'approbation. Tous les rapports lui seraient également présentés.

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

Le conseil scolaire affirme également que le comité de vérification ne compte pas de membres externes, qu'il est actuellement constitué de trois conseillères et conseillers scolaires et qu'il fait partie des comités permanents du Conseil scolaire. Le comité se réunit deux fois l'an, et le président peut convoquer des réunions additionnelles. La mission actuelle du comité de vérification est la suivante :

Aider les conseillères et conseillers scolaires du GECDSD à s'acquitter de leurs responsabilités quant à la supervision des aspects suivants :

1. la qualité, l'intégrité et la pertinence du processus d'établissement de rapports financiers;
2. la qualité, l'intégrité et le rendement du système interne de contrôle de l'information financière;
3. le processus de vérification, y compris la qualité, le rendement et l'indépendance des vérificateurs externes;
4. le processus de surveillance de la conformité avec les lois et règlements ayant trait à l'information financière.

Il faudrait envisager d'ajouter des conseillères et des conseillers externes au comité de vérification, car non seulement des changements importants se sont produits au cours des dernières années dans le domaine de la comptabilité, mais les états financiers annuels se complexifient. Des membres externes pourraient aider les conseillères et conseillers scolaires membres du comité de vérification à comprendre en quoi consistent des processus rigoureux de contrôle opérationnel et de comptabilité interne.

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

Le conseil scolaire a fourni des copies des lettres de recommandations annuelles de la vérificatrice ou du vérificateur externe, et les réponses que la direction a formulées à celles-ci pour les trois dernières années. La vérificatrice ou le vérificateur externe présente son plan de vérification au comité de vérification. La direction est tenue de signaler au comité de vérification les mesures prises pour suivre les recommandations de la vérificatrice ou du vérificateur externe.

Recommandations :

- La direction devrait continuer à participer à l'élaboration des directives du Ministère pour établir des modèles régionaux de vérification interne des conseils scolaires.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient ajouter des conseillères ou conseillers externes au comité de vérification pour rendre ce dernier plus efficace.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de réduire au minimum les liquidités oisives par la surveillance quotidienne des flux de trésorerie par rapport aux prévisions, et permet de faire des investissements à court terme. Le service des finances utilise son système financier pour surveiller le flux de trésorerie. Il effectue quotidiennement des rapprochements bancaires au moyen d'une fonction distincte au sein du service. Le tout est ensuite révisé chaque mois par le

superviseur de la comptabilité. Le conseil scolaire dispose d'un fonds d'amortissement qui est entièrement financé.

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique pour les investissements, mais n'en ayant réalisé aucun pour l'instant, il ne présente pas au service des finances un compte-rendu régulier du rendement des investissements. Le service explique cette situation par le fait que le conseil scolaire utilise sa réserve pour fonds de caisse pour réduire l'emprunt à court terme pendant la durée des travaux de construction, jusqu'à ce que le financement permanent de ceux-ci soit garanti par débenture. Le service a affirmé avoir besoin de ces fonds pour financer les travaux de construction en cours, en raison de leur importance, jusqu'à l'obtention du financement permanent. Il a souligné que pour les travaux en cours, cette solution de financement est moins onéreuse qu'un emprunt à taux d'intérêt plus élevé couvrant tous les coûts. Ces fonds ne servent qu'à un financement provisoire des travaux.

La direction a réuni les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire dans une seule institution financière. Les écoles secondaires et les écoles élémentaires peuvent choisir la banque qu'elles jugent la plus appropriée. Le conseil scolaire a déclaré que cette mesure vise à conférer la souplesse nécessaire aux écoles, surtout dans les petites villes où le nombre de banques est limité. Chaque année, les conseillères et conseillers scolaires approuvent leurs signataires autorisés en vertu du règlement 2:14. Le conseil scolaire compare régulièrement les conditions bancaires consenties à ses écoles à celles d'écoles semblables. Le conseil scolaire revoit ses services et ses ententes bancaires tous les cinq ans.

La direction surveille activement les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements, et pour les atténuer, elle s'est dotée d'un plan qui respecte les dispositions de la *Loi sur l'éducation*. Elle produit des rapports lorsque surviennent des opérations comptables inhabituelles et d'autres exceptions notables. Pour déplacer des fonds, il est nécessaire d'obtenir la permission des conseillères et conseillers scolaires.

Recommandation :

- La direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et aux conseillers scolaires les résultats des activités d'investissement, y compris les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la *Loi sur l'éducation*.

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

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

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

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

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des recettes non tirées de subventions

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

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

Gestion des fonds dans les écoles

La direction veille à ce que des moyens de contrôle adéquats soient en place pour protéger les fonds dans les écoles et coordonner la présentation des rapports annuels touchant les recettes et dépenses des écoles et des conseils d'école. En ce qui touche les fonds générés par les écoles, le service a défini des modalités claires comportant des procédures comptables pour les fonds scolaires. Ces procédures s'appliquent aux rôles et responsabilités, aux processus des opérations bancaires, à la production de rapports, à l'examen financier et à la vérification, aux excursions scolaires et aux loteries.

Le conseil scolaire s'est également doté d'une politique de sollicitation et de collecte de fonds qui est approuvée par le Conseil scolaire, et régit la gestion des fonds dans les écoles. Avant de recueillir des fonds, les conseils d'écoles sont tenus d'indiquer l'usage qu'ils en feront. Ils doivent aussi préciser l'imputation des fonds non utilisés de l'année scolaire en cours. Les collectes de fonds dans les écoles sont confiées à divers intervenantes et intervenants, comme des bénévoles ou des membres du personnel enseignant et administratif. Les écoles devraient procéder rapidement au dépôt des fonds, et toutes les écoles secondaires disposent d'une chambre forte ou d'une boîte postale scellée. Les demandes sont toutes soumises à l'approbation des directions d'école, et le service des finances en examine un échantillon à la fin de l'année.

À l'aide d'un progiciel comptable de série, le service tient la comptabilité des fonds générés par les écoles et les conseils d'écoles, et il en assume la responsabilité. Au besoin, le service des finances jouit d'un accès complet aux documents du compte en banque de l'école, et vérifie périodiquement les comptes dans le cadre de sa surveillance centralisée. Des activités de financement sont en cours pour l'achat de matériel de terrains de jeux et d'autres objets accessoires.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire a déclaré que ses recettes non tirées de subventions sont négligeables, et que les procédures pour les comptabiliser ont été créées par le service. Il s'est aussi doté d'une politique, approuvée par le Conseil, sur les tarifs de location d'espace que peut appliquer le conseil scolaire.

Les subventions APE reçues par le conseil scolaire sont affectées aux surintendantes, aux surintendants ou aux gestionnaires auxquels elles sont destinées, avec une note au dossier qui indique les échéances de production de rapports. Sur un « formulaire de renseignements normalisé » pour les subventions APE, il est demandé au chef de projet d'indiquer la quantité et la description des comptes nécessaires pour assurer le suivi des subventions, tout élément particulier comme l'utilisation de la subvention pour couvrir le salaire d'une employée ou d'un employé, et le nom des écoles visées par la subvention.

Pour chaque subvention APE, on crée dans le système financier un nouveau code de projet auquel on attribue un code G/L avec des postes de recettes et dépenses. Le service des finances a aussi créé une modalité en vertu de laquelle le responsable du projet visé ne peut dépenser les fonds de l'APE avant que le service des finances n'ait confirmé que les dépenses invoquées respectent les critères de la subvention.

La surintendante des affaires présente aux conseillères et conseillers scolaires un rapport annuel accompagné des états financiers, et comprenant une récapitulation des subventions APE reçues au cours de l'année.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et modalités

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

Participation à des initiatives d'achats groupés

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

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) avant de payer les factures.	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	Preuve de l'adoption?
La direction maximise le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs.	Oui

Politiques et modalités

Les conseillères et conseillers scolaires ont élaboré un manuel des modalités d'achat qui sont en vigueur depuis le 9 février 2009. Ce document est conforme aux éléments obligatoires de la version 1.0 des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic et couvre les bons de commande, les achats concurrentiels, les fonds pour petits achats, la petite caisse et les frais liés aux déplacements et aux conférences.

La politique comporte aussi une section sur l'éthique en matière d'approvisionnement et sur l'approvisionnement écologique. Les frais d'accueil et de déplacement font l'objet d'une politique distincte, conforme à la directive du ministère et affichée sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire prévoit que ses politiques d'achat seront conformes à la version 2.0 des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement à temps pour la date limite du 1^{er} avril 2010.

Le manuel décrit les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel. Les contrats à fournisseur unique sont rares, et ne surviennent que s'il n'existe qu'un seul fournisseur pouvant procurer un certain produit. Les gestionnaires doivent fournir une justification écrite pour le recours à un fournisseur unique. Le conseil scolaire a recours à un processus de présélection, et les achats dont la valeur excède 50 000 \$ doivent faire l'objet d'un appel d'offres ou d'une demande de proposition. Le conseil scolaire dispose de plusieurs bons de commande forfaitaire et d'ententes avec des fournisseurs au

dossier, dont plusieurs ont été sélectionnés à la suite d'un processus de soumissions concurrentielles. Sont notamment visées les entreprises de déneigement et de tonte de gazon.

Le prix le plus bas n'est pas le seul facteur dont font mention les politiques et les modalités d'achat actuelles du conseil scolaire. Sont également évalués la qualité du produit, les qualifications et l'expérience du personnel, l'historique de l'entreprise, la qualité du service, le délai de livraison, les références et l'expérience du conseil scolaire avec ce fournisseur.

À l'aide du système financier, le superviseur des achats et des fournitures surveille les activités relatives aux achats et assure la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil. Les achats dont le montant excède les limites fixées par la politique (définies dans les niveaux de pouvoir d'achat ci-dessous) doivent être effectués à l'aide du système de demande en ligne BAS 2000. Il en va de même pour les achats d'articles qui font l'objet d'appels d'offres, quelle qu'en soit la valeur.

Un catalogue du conseil scolaire, appelé Webstock, a été mis au point pour permettre à tous les membres du personnel de consulter la liste des articles offerts, leur description, et parfois, leur illustration. Parmi les achats qu'il faut effectuer à l'aide du système de demande en ligne BAS 2000, indépendamment de leur valeur, mentionnons :

- les achats aux États-Unis ou à l'étranger (en raison des droits de douane);
- les frais récurrents automatiques, sauf s'ils sont approuvés par le service des achats;
- les vidéos ou les films (vu l'exigence de droits pour la présentation publique et une clause d'exonération de responsabilité);
- le matériel informatique, les logiciels et le matériel périphérique, les appareils audiovisuels (afin d'en assurer le soutien technique et les réparations dans un budget centralisé);
- les articles rattachés au SIMDUT, c'est-à-dire les fournitures pour la chimie, les sciences, les arts et le magasin;
- les ententes de service et d'entretien et les produits connexes;
- les produits ergonomiques comme des chaises ou des meubles.

Ces mesures sont renforcées par les procédures d'achat. Les procédures de formation administrative élaborées pour le système BAS 2000 prévoient également des séances de formation sur les politiques d'approvisionnement.

Participation à des initiatives d'achats groupés

La direction a élaboré des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis, et elle participe activement à des consortiums d'achat. Le conseil scolaire fait partie d'un consortium d'achat provincial pour l'approvisionnement en énergie et à un consortium local pour l'achat de gaz naturel. Le conseil scolaire participe activement au Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO), et collabore actuellement avec ce dernier à la préparation et à l'évaluation d'une demande de proposition pour du mobilier de classe.

De plus, le Conseil participe à un consortium d'achat pour les articles suivants :

- les produits chimiques pour l'entretien des piscines, géré par la Ville de Windsor (le Collège St. Clair, la Ville de Windsor et le Conseil);
- les enveloppes ordinaires ou imprimées (la Ville de Windsor, Windsor Essex Housing Corp, le Collège St. Clair, Enwin Utilities et le Conseil).

Le Conseil lance également des appels d'offres coopératifs pour les articles suivants :

- le papier fin (selon une formule de partage avec la Ville de Windsor, la bibliothèque municipale de Windsor, Enwin Utilities, le Collège St. Clair, le Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest, l'Université de Windsor et le Windsor-Essex Catholic District School Board);
- l'équipement et les fournitures pour l'éducation physique (selon une formule de partage avec la Ville de Windsor et le Windsor-Essex Catholic District School Board);
- une demande de proposition pour des extincteurs (selon une formule de partage avec l'Université de Windsor et le Collège St. Clair).

Niveaux de pouvoir d'achat

Le conseil scolaire fait état d'un certain nombre de niveaux de pouvoir d'achat (selon le poste occupé et le titre) qui sont surveillés et contrôlés par le service des finances, et décrits dans la politique et la réglementation relatives aux achats, BA-01, publiées sur le site Web du conseil scolaire. Le superviseur des achats et de l'approvisionnement doit faire les demandes de prix, les appels d'offres et les demandes de proposition en respectant les limites fixées, sauf dans les cas suivants :

- i. Les dépenses diverses dont le montant peut atteindre 1 500 \$ sont laissées à la discrétion du service des achats.

- ii. 500 \$ – 5 000 \$ – Il faut solliciter au moins deux (2) offres verbales ou écrites si possible, selon les directives du service des achats, exception faite du service de gestion des installations, qui peut se servir d'un ordre de travail pour les achats de 5 000 \$ et moins.
- iii. 5 000 \$ – 50 000 \$ – Il faut solliciter au moins trois (3) offres écrites, sur le papier à en-tête de l'entreprise ou le formulaire de demande de prix du Conseil scolaire.
- iv. 50 000 \$ et plus – Il faut obtenir des appels d'offres ou des demandes de proposition officielles des fournisseurs faisant partie de la liste compilée par le service des achats.

Les modifications aux limites d'achat doivent être approuvées par le Conseil. Néanmoins, la politique indique que le superviseur des achats et de l'approvisionnement peut, à sa discrétion, procéder à des achats répondant à un besoin urgent ou très précis. Il s'agirait alors d'approuver une exception, et non pas de modifier les limites établies. Aucune négociation ne peut être amorcée sans l'approbation de la surintendante des affaires. Le Conseil examine tous les quatre mois un rapport sur les appels d'offres acceptés dont la valeur dépasse 250 000 \$ avant taxes.

Le service a séparé les rôles d'approvisionnement décrits dans les Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement. Il existe déjà une politique pour les frais de déplacement, et le service élabore aussi une politique distincte qui s'appliquera aux dépenses diverses.

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

En ce qui concerne les cartes de crédit pour petits achats, le conseil scolaire s'est doté d'une procédure administrative approuvée qui est appelée Purchasing/Credit Card Program (Programme de carte d'achat ou de crédit) et qui se trouve sur l'intranet du conseil scolaire. La procédure est justifiée par le besoin d'instaurer une méthode plus efficace et économique de procéder aux achats et aux paiements des transactions impliquant de petits montants, soit jusqu'à 1 500 \$.

Cette procédure, entrée en vigueur en mars 2007, a été révisée en février 2009 et décrit un certain nombre de processus de contrôle mis en place pour garantir un bon usage de la carte. De plus, avant même qu'une carte de crédit pour petits achats ne soit attribuée, un membre du service des achats donne au personnel une séance de formation sur les modalités de son utilisation. Les relevés d'achats effectués sur la carte de crédit sont envoyés par voie électronique. Chaque école dispose d'une carte de crédit pour petits achats.

Le conseil scolaire a fait valoir que les conseillères et conseillers scolaires disposent aussi d'une carte de crédit institutionnelle qui est régie par les modalités d'utilisation du conseil scolaire. Chaque conseillère et conseiller scolaire dispose d'un compte de dépense dans le grand livre général, et les paiements par carte de crédit sont approuvés par la surintendante des affaires.

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

Pour les articles dont la valeur dépasse les 3 000 \$, le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement entre les bons de commande, les factures et les bordereaux de marchandises. Les articles dont la valeur est inférieure à 3 000 \$ font l'objet d'un double rapprochement, c'est-à-dire que le personnel qui reçoit les biens consulte la facture s'assure qu'elle correspond aux documents reçus (bordereau de marchandises). La direction d'école doit aussi apposer sa signature sur la facture pour que son paiement soit autorisé. Toutefois, la facture n'est pas comparée au bon de commande original, pas plus qu'elle n'est – tout comme les renseignements notés à la réception du bien – entrée dans le système financier aux fins de rapprochement automatique ou manuel par le personnel du service des finances. Les factures sont plutôt réacheminées de leur lieu de réception au service, qui paye toutes les factures reçues au moyen des comptes créditeurs, à moins d'avoir reçu un avis du réceptionnaire selon lequel il doit suspendre le paiement.

Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget et engager les fonds anticipés au moyen du système BAS 2000. Le catalogue de fournisseurs en ligne du conseil scolaire, Webstock, permet de s'assurer que le personnel inscrit les données exactes du fournisseur (comme son identité) directement dans les demandes en ligne.

Bien que le conseil scolaire effectue un triple rapprochement des bons de commande à valeur élevée, il devrait examiner les effets et les avantages potentiels que lui procurerait l'application de ce processus de rapprochement à tous les bons de commande. Dans le cadre de cette analyse, il devrait évaluer la valeur globale des dépenses inférieures à 3 000 \$ effectuées au moyen des bons de commande, afin de déterminer si elles représentent pour le conseil scolaire un risque plus important que ceux des seuls bons de commande dont la valeur excède les 3 000 \$.

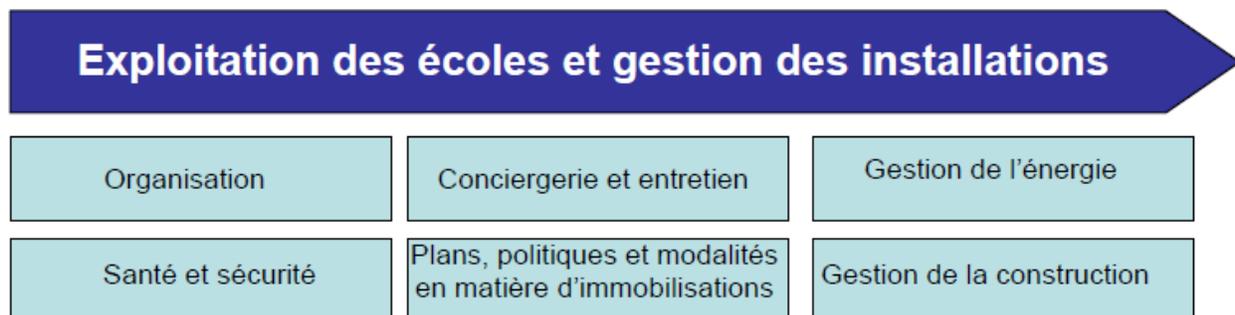
Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs.

Recommandation :

- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat/de paiement du conseil scolaire, particulièrement du triple rapprochement automatique qui est actuellement réservé aux achats de plus de 3 000 \$.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

- déterminer si les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont établi des politiques et modalités qui appuient les principales fonctions et activités du service, les moyens efficaces de contrôle interne et la gestion financière;
- déterminer si le service appuie l'ensemble des buts et priorités et les obligations de rendre compte que le conseil scolaire a établis pour soutenir les objectifs et stratégies en matière de rendement des élèves;
- évaluer l'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	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations de l'école sont consignés dans un plan annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Le service 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) et les qualifications requises.	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service n'élabore pas de plan de service annuel. Ses priorités sont plutôt établies chaque année selon les domaines prioritaires correspondant au plan de croissance continue du conseil scolaire. Le service a élaboré un énoncé de mission et un énoncé de politique sur la qualité qui témoignent de ses objectifs consistant à assurer un service créatif, rapide et efficace, à évaluer le rendement, à augmenter l'effectif et à favoriser le rendement scolaire en nouant avec toutes les intervenantes et tous les intervenants des partenariats visant à créer le meilleur des milieux d'apprentissage.

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

Le service a déjà mis en pratique un processus de suivi des initiatives et de l'imputabilité au moyen d'une application sur mesure appelée *Objectives Meeting Minutes* (Comptendu de la réalisation des objectifs), qui assure le suivi des questions, des dates, des étapes, des responsables désignés, des dates butoir et des dates de fermeture. Le service devrait étendre ce concept à l'élaboration d'un plan annuel du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service rend des comptes à la surintendante des affaires par l'intermédiaire du gestionnaire du service des installations. Le gestionnaire du service des installations supervise une équipe-cadre, composée du coordonnateur des opérations, du coordonnateur de l'entretien, de la coordonnatrice de l'ingénierie et de l'agent de la santé et de la sécurité.

Les descriptions de poste du service sont exactes et à jour, et comprennent les principales tâches et responsabilités, ainsi que les compétences et les connaissances nécessaires. Le service des ressources humaines comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Un organigramme à jour est publié sur le site Web, avec les coordonnées des principaux membres du personnel du service des installations.

Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires (y compris les ingénieurs) de même qu'une expérience de travail pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service est responsable d'un certain nombre de politiques, y compris la santé et la sécurité au travail, la sécurité dans les écoles, la réfection des édifices de l'école, et le vandalisme. Toutes les politiques et procédures administratives du service sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Les nouvelles politiques et procédures sont communiquées par divers moyens, notamment par courriel à tous les membres du personnel administratif, et lors d'une réunion mensuelle obligatoire pour le personnel, y compris celui du service d'entretien et de conciergerie.

Le respect des politiques est inspiré en grande partie par la désignation ISO 9001 du service, qui oblige celui-ci à s'assurer de la qualité dans les domaines suivants :

- les exigences des clients en matière de qualité;
- les exigences réglementaires applicables;
- le taux de satisfaction de la clientèle;
- l'amélioration continue du rendement dans la poursuite de ces objectifs.

Pour maintenir les normes que le service a établies, le personnel d'entretien et les gens de métier doivent suivre une formation obligatoire qui couvre certains aspects comme la présentation des nouvelles politiques, l'entretien et le fonctionnement sécuritaire des véhicules, la communication, la sécurité, la formation sur le SIMDUT et sur l'amiante, la qualité du service et les mesures d'intervention d'urgence.

Recommandation :

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

5.2 Conciergerie et entretien

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien agissent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé;
- déterminer si le service possède la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;

- déterminer si les contrôles internes permettent de gérer efficacement les services et dépenses de conciergerie et d'entretien;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

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

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

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

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

Afin que le niveau de propreté soit uniforme dans toutes les écoles du système, le service a élaboré des modalités et des normes d'entretien pour ses concierges. Dans le cadre de sa désignation ISO 9001, le service a conçu un manuel sur le système de qualité des services pour les services de conciergerie, qui est demeuré en usage pendant les quatre dernières années.

Ce manuel est fondé sur quatre principes :

1. dites ce que vous faites;
2. faites ce que vous dites;
3. mesurez ce que vous faites afin de pouvoir l'améliorer;
4. améliorez ce que vous faites.

Le service a émis des directives sur les pratiques exemplaires de nettoyage et les a classées en fonction des lieux visés (c'est-à-dire l'auditorium, les gymnases et les estrades, les bibliothèques, etc.) Y sont décrites les tâches quotidiennes et leur fréquence, ainsi que les appareils et produits chimiques à utiliser. Le service de gestion des installations se sert des registres des concierges pour veiller au respect des

normes de nettoyage, évaluer la propreté et produire des rapports à cet égard. Les résultats des inspections quotidiennes et mensuelles sont inscrits dans les registres des concierges, que les superviseuses et les superviseurs examinent régulièrement.

La dotation en personnel de conciergerie dépend de la superficie des installations, en pieds carrés. Le conseil scolaire a comparé son modèle d'affectation du personnel de conciergerie à celui d'autres conseils scolaires. Le nombre d'employées et employés de conciergerie du conseil scolaire dépasse légèrement la moyenne. Le modèle d'affectation est adapté à la taille du conseil scolaire, et permet d'optimiser le travail de tout le personnel. Par exemple, certains membres du personnel vont ouvrir les écoles avant de se rendre à leur travail comme concierge dans leur école d'appartenance.

Le personnel de conciergerie se compose d'employées et employés du conseil scolaire. Le coordonnateur de l'entretien dirige une équipe composée d'une superviseuse ou d'un superviseur d'entretien mécanique, d'une superviseuse ou d'un superviseur de l'entretien structurel, d'une superviseuse ou d'un superviseur de l'entretien des systèmes électriques, et d'une superviseuse ou d'un superviseur de l'entretien préventif. Les 16 préposées et préposés à l'entretien préventif, et les 14 à 20 préposées et préposés à l'entretien régulier sont répartis dans des familles d'écoles. Les employées et employés à l'entretien transportent leur propre matériel léger et se font rembourser leurs frais de déplacement puisqu'ils utilisent leur véhicule personnel. Tous les outils ou appareils de plus grande dimension sont approuvés par la superviseuse ou le superviseur de l'entretien et correspondent aux besoins de chaque métier. Le conseil scolaire a affirmé qu'il existe un inventaire des outils et des appareils, mais que sa mise à jour date d'un certain temps.

Le conseil scolaire a recours à la sous-traitance pour le déneigement et la tonte du gazon.

Le conseil scolaire n'a pas entériné l'utilisation de produits de nettoyage écologiques dans sa politique environnementale en raison des coûts trop élevés. Pour le moment, le service attend les nouvelles directives du ministère sur les programmes d'écopropreté et, suivant les recommandations du rapport en janvier 2010, il devrait revoir ses politiques et ses évaluations des coûts.

Le service devrait élaborer un programme pilote comme première étape à la mise en œuvre intégrale d'un programme d'écopropreté officiel.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

La direction devrait élaborer des projets annuels d'entretien et de réfection visant l'entretien préventif, essentiel et reporté. Le plan annuel est établi en fonction des ordres de travail du service, dont certains sont récurrents, comme ceux touchant le chauffage, la ventilation et la climatisation et l'entretien de la chaudière. Le plan est

également axé sur les éléments prioritaires signalés par les écoles. Chaque école reçoit une allocation de 3 000 \$ par année pour ses coûts d'entretien et de réfection, et peut choisir les priorités auxquelles ces fonds sont affectés.

Ces renseignements constituent la base du plan, qui est élaboré par un système interne d'ordre de travail mis au point par le conseil scolaire, et qui comprend l'attribution, le budget, le budget restant et les coûts prévus. Les écoles ont accès au système d'ordre de travail pour s'informer du niveau de priorité de leurs demandes. Le système RECAPP s'est avéré utile pour établir les priorités des démarches de réfection.

Pour élaborer son plan annuel, le service définit les priorités de sa charge de travail en fonction des réunions avec le personnel et des données fournies par les directions d'école. Une fois par mois, le service rencontre aussi le directeur de l'éducation et surintendant des installations pour connaître les priorités du conseil scolaire et les éventuelles décisions administratives quant au déclin des inscriptions. Ils tiennent également des réunions d'équipe deux ou trois fois par année pour aborder les projets d'immobilisations. Le plan annuel est soumis à l'approbation du Conseil scolaire, et l'on inscrit au budget une note expliquant que le service se réserve le droit de modifier ses priorités au cours de l'année pour faire face à des situations urgentes.

Comme le plan actuel ne couvre qu'une année, la direction devrait établir un plan pluriannuel des travaux d'entretien et de réfection précisant le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan pourrait fournir au conseil scolaire et à ses intervenantes et intervenants une prévision claire des besoins criants pour les prochaines années. Le service devrait aussi harmoniser le plan annuel et pluriannuel des travaux d'entretien à celui du service lorsque ce dernier sera officiel.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le conseil scolaire a mis sur pied un programme exhaustif pour la formation de son personnel d'entretien et de conciergerie. Mentionnons une formation en ligne, une journée complète de formation obligatoire pour tout le personnel des installations, et le perfectionnement professionnel dans un large éventail de domaines comme les premiers soins, l'intervention d'urgence, les règles de sécurité à l'atelier, l'entreposage et la formation sur le SIMDUT. Le service des installations offre également un programme de formation mécanique sur les installations aux membres du personnel qui aimeraient obtenir un poste en entretien des immeubles ou en entretien préventif. Il s'agit d'un programme d'apprentissage offert par un collège de la région.

Par ailleurs, les fournisseurs sont tenus de donner une formation sur l'utilisation de leurs produits et sur toutes les exigences de sécurité connexes.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service a confié à chaque concierge d'école la gestion de ses propres stocks et fournitures. Celles-ci sont commandées une fois par mois à un fournisseur à l'aide d'un système spécialisé en ligne. Les factures sont acheminées directement aux comptes fournisseurs pour être payées. Le prix est joint à chaque article, et le système assure le suivi des commandes pour que l'école ne dépasse pas son budget de fournitures.

La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures, et tout achat doit être approuvé par le superviseur sur place. Les articles sont livrés directement à l'école qui passe la commande.

Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

Le conseil scolaire se sert d'un programme informatisé conçu à l'interne pour assurer le suivi des ordres de travail et en établir les priorités en fonction des sites et du type de travail à effectuer. Les priorités sont fonction de trois réponses : S'agit-il d'un cas récurrent? Depuis quand se fait-il attendre? et Y a-t-il urgence? Ce dernier aspect peut être invoqué par la direction d'école, qui a accès au système et peut hausser le niveau de priorité d'un élément. Il est aussi possible d'attribuer aux travaux un code de priorité, soit immédiat, dans deux semaines, ou sans échéance fixe.

Ce système permet aux membres du personnel d'établir l'ordre de priorité de leur journée de travail, étant donné qu'ils peuvent exécuter les ordres de travail en fonction du numéro de la salle. De plus, chaque ordre de travail comporte le nom d'une personne-ressource, pour veiller à ce que la personne soit informée de l'exécution de l'ordre de travail et qu'elle puisse répondre aux questions. Le conseil scolaire souligne que ce système procure aux écoles le sentiment que l'on s'occupe sans tarder de leurs besoins immédiats.

Recommandations :

- La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection indiquant le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan pourrait fournir au conseil scolaire et à ses intervenantes et intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années. Le service est également invité à harmoniser son plan d'entretien annuel et pluriannuel au plan de service lorsque ce dernier sera officiel.
- Le service est invité à mettre sur pied un programme pilote d'écopropreté dans un premier temps, jusqu'à la mise en œuvre d'un programme officiel.

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 ».

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Plan de gestion de l'énergie	Non
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.	Oui

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Oui

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire affirme réaliser des améliorations énergétiques et procéder à certaines interventions en matière de conservation de l'énergie afin de réduire les coûts des services publics. Même si le conseil scolaire ne s'est pas doté d'un plan officiel de gestion de l'énergie, il passe en revue les politiques de gestion de l'énergie d'autres conseils scolaires pour ébaucher son propre plan.

Le conseil scolaire a réalisé une vérification de la gestion de l'énergie dans toutes les écoles, ce qui a permis à l'administration d'obtenir des rapports détaillés sur les possibilités d'économie dans ce domaine. Ces données serviront de fondement au plan de gestion de l'énergie.

En attendant, le conseil scolaire s'efforce de modifier les comportements dans les écoles locales. Il a mis sur pied un comité *EcoSchools*, qui supervise les équipes écolos de chaque école. Ces équipes sont constituées d'au moins une administratrice ou un administrateur, une enseignante ou un enseignant, une ou un élève et une ou un concierge. Le groupe se charge de guider les efforts de réduction, de réutilisation et de recyclage de la communauté scolaire. Le conseil scolaire mérite des félicitations pour son initiative dans la mise sur pied du comité *EcoSchools*.

Les bonnes techniques de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires. Dans le cadre de l'initiative *EcoSchools*, un programme appelé *Leaping Forward* (un bond en avant), accorde une reconnaissance d'ordre financier aux écoles qui font preuve d'initiative en matière environnementale. Les sommes reçues peuvent être affectées à de nouvelles initiatives de cette nature.

Le conseil scolaire devrait continuer d'élargir son programme de gestion de l'énergie, et établir à ce sujet un plan pluriannuel comprenant des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Le conseil devrait aussi intégrer des programmes de formation et d'éducation à l'intention du personnel et des élèves, tout en ajoutant la conservation de l'énergie au curriculum dans le cadre du plan d'ensemble de la gestion de l'énergie.

Bien que la politique d'approvisionnement du conseil scolaire fasse mention des produits écologiques, elle ne comporte pas de clause exigeant que tous les nouveaux équipements soient écoénergétiques. Dans le cadre du plan pluriannuel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire verra aussi à modifier ses pratiques d'approvisionnement

afin d'appuyer les principes d'efficacité énergétique. Le conseil appartient à des consortiums pour l'achat de gaz (*Windsor-Essex public sector gas consortium*) et d'électricité (les conseils scolaires de l'Ontario).

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire compare les données sur la consommation d'énergie, de gaz, d'eau et d'électricité de l'année en cours à celles de l'année précédente, ce qui lui permet de faire un parallèle entre les coûts des deux années. Il ne produit cependant aucun rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport à chaque plan. Le conseil scolaire a affirmé connaître la Base de données sur la consommation d'énergie financée par le ministère, et songer à l'utiliser.

Le conseil scolaire a procédé récemment à une vérification de toutes les écoles, permettant ainsi à l'administration d'obtenir des rapports détaillés sur les économies réalisables. L'analyse de ces données servira à établir pour chaque école des objectifs qui viseront aussi l'émission des gaz à effet de serre, qui fait déjà l'objet d'un suivi par le conseil scolaire. Le conseil s'est doté d'un système centralisé qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie.

La facturation des fournisseurs de chaque service public n'est pas encore consolidée. La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées. Cette mesure lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement la consommation d'énergie.

Le conseil scolaire a élaboré une politique de gestion environnementale et, après avoir obtenu l'approbation des conseillères et conseillers scolaires, il a adopté le concept de développement durable suivant : « répondre aux besoins de la génération actuelle sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins ».

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.
- La direction devrait présenter aux conseillères et conseillers scolaires des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.
- Le conseil scolaire devrait préciser dans sa politique d'approvisionnement que, dans la mesure du possible, tout nouvel équipement doit avoir un taux d'efficacité énergétique approprié.

- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées, ce qui permettrait de faire un meilleur suivi et de meilleures prévisions de la consommation d'énergie.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

Gestion de la santé et de la sécurité

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

Gestion de la santé et de la sécurité

Le portefeuille de la santé et de la sécurité est géré par un agent de la santé et de la sécurité, qui rend des comptes au gestionnaire du service des installations. Le conseil

scolaire dispose d'un plan de santé et de sécurité approuvé qui est révisé annuellement pour assurer sa conformité aux exigences applicables de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*. La politique figure sur le site Web du conseil scolaire et on en trouve copie sur tous les lieux de travail.

Tout le programme de gestion de la santé et de la sécurité du conseil scolaire repose sur le principe de la prévention des blessures et des accidents. Le programme contient des procédures, des processus et des directives précises pour la sécurité au travail, qui sont tous conçus pour prévenir les accidents et les blessures afin d'en réduire les récurrences. Ses autres composantes sont les suivantes : le programme de gestion du SIMDUT, le programme de gestion de l'amiante et le programme de prévention de la violence au travail. Les secteurs d'intervention privilégiés sont l'ergonomie et les occasions de glisser, de trébucher et de tomber. Dans le souci de concentrer ses efforts sur ces aspects, le conseil scolaire a instauré un nouveau programme de sensibilisation à la santé et la sécurité intitulé *Think (Pense)*. Il s'agit d'une campagne d'information illustrée par six différentes affiches originales mettant l'accent sur la prévention des accidents et des blessures dans les catégories suivantes :

- les occasions de glisser, de trébucher et de tomber;
- la décoration du haut d'une échelle ou d'un escabeau;
- l'entretien ménager et l'entreposage sécuritaire;
- l'ergonomie;
- l'équipement de protection individuel;
- la prévention de la violence.

L'équipe de santé et de sécurité organise des séances de formation deux fois par année, et tous les entrepreneurs sont tenus de suivre une formation.

Le conseil scolaire a formé un comité paritaire central de santé et sécurité, composé de trois directions d'école et de trois gestionnaires qui se réunissent trois ou quatre fois par année pour discuter de questions touchant l'ensemble du système. Chaque école a un comité mixte de santé et sécurité qui est chargé de la mise en œuvre. Le comité central envoie des rapports au directeur de l'éducation, au besoin.

Le conseil scolaire s'est doté d'un plan pour assurer la sécurité des élèves sous la forme de sa politique sur la sécurité dans les écoles. Il s'est également doté d'un plan de gestion des mesures d'urgence, et chaque école compte une équipe de gestion des urgences qui effectue deux exercices par année. Les sites d'évacuation sont interreliés avec le conseil coïncident. Ce plan a été élaboré en collaboration avec la police locale.

Toute mise à jour d'un de ces plans est assujettie à l'approbation du Conseil du directeur.

Le conseil scolaire a élaboré un protocole avec la police locale, et celle-ci joue un rôle dans l'évaluation de la sécurité dans les écoles. Le service des incendies intervient également à l'échelle locale, avec un protocole de sécurité-incendie et des exercices d'évacuation en cas d'incendie.

Le conseil scolaire a mis au point une stratégie appelée *Response to a National Health Risk* (Réaction à une menace pour la santé à l'échelle nationale) qui comprend les mesures contre la grippe A(H1N1). Le conseil scolaire a aussi élaboré une politique distincte sur la *Loi Sabrina de 2005*. Les surintendances de l'éducation élémentaire et secondaire sont à la tête d'une initiative de santé dans les écoles.

Le conseil scolaire supervise les normes sur la qualité de l'eau et de l'air.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire a rempli son modèle d'analyse financière des immobilisations. En juin 2009, sous la direction du directeur de l'éducation et du surintendant des installations, le conseil scolaire a aussi élaboré un rapport annuel de planification des installations. Ce rapport donne un aperçu des problèmes liés aux installations, comme l'effectif, les besoins en espace, les classes mobiles et l'utilisation des espaces à d'autres fins. Le directeur présente le plan d'adaptation quinquennal au Conseil pour information.

Les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé la Ligne directrice relative à l'examen des installations. Le conseil scolaire participe au projet pilote du ministère sur l'examen des installations destinées aux élèves.

En dépit d'une croissance nominale dans certains secteurs de la ville, le conseil scolaire est actuellement confronté à une baisse généralisée des effectifs. Il s'ensuit que le plan s'en tient pour l'instant aux besoins les plus urgents, et que le conseil scolaire procède en priorité aux réparations des toitures, de l'asphalte et des systèmes de chauffage. Le surintendant des installations a entrepris une inspection des installations de l'ensemble

des écoles, dans le but de répondre aux besoins engendrés par la croissance au moyen des installations actuelles du conseil scolaire.

Le plan d'immobilisations est coordonné avec le plan de réfection sous la supervision de la coordonnatrice de l'ingénierie. Avant qu'un projet d'immobilisations ne soit mis en branle, la direction obtient un budget en fonction de l'étendue des travaux nécessaires; la liste de ces budgets est appliquée aux projets préliminaires et ensuite classée en ordre de priorité en fonction de données comme le nombre d'inscriptions et les commentaires des écoles.

Le conseil scolaire a fait valoir que toutes ses dettes d'immobilisation sont couvertes.

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

Afin de maintenir l'exactitude des besoins en immobilisations, le conseil scolaire s'informe de la capacité et de l'utilisation des écoles, et s'assure que ces données sont à jour, au moyen du Système d'inventaire des installations scolaires et du RECAPP. Ces programmes sont pilotés par la coordonnatrice de l'ingénierie et par le personnel. Le conseil scolaire a souligné que le Système d'inventaire des installations scolaires répond à ses besoins. Les collectivités sont invitées à se servir des installations scolaires, sous condition de détenir un certificat d'assurance. À l'heure actuelle, les écoles du conseil scolaire sont utilisées à leur pleine capacité par la collectivité. Le conseil scolaire a élaboré à ce sujet une politique qui est affichée sur son site Web public.

Le conseil scolaire se sert également de la méthodologie RECAPP. Il devrait accorder la priorité aux données obtenues au moyen du système RECAPP, et veiller à leur mise à jour afin de pouvoir en tout temps se baser sur une évaluation exacte de l'état des installations.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Principales pratiques liées à la gestion de la construction

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	Oui
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la Loi sur l'énergie verte adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Oui

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le personnel et la direction utilisent des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, des mesures de conservation de l'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement. La direction normalise tout ce qui est possible pour limiter les coûts des projets de construction et de réfection des écoles. Par exemple, les salles de classe sont toutes construites selon la même configuration de 750 pieds carrés. La normalisation offre l'avantage supplémentaire de réduire les coûts d'entretien.

Avant de construire de nouvelles installations, le conseil scolaire sollicite l'opinion des écoles et des parents. Avant que la construction puisse débuter, les plans définitifs doivent recevoir l'approbation du comité consultatif des installations. Pendant le processus, un comité composé du surintendant des installations, de la gestionnaire des installations, de la coordonnatrice de l'ingénierie et de l'architecte se réunit chaque mois, ou plus souvent si nécessaire, pour évaluer les progrès et régler tous les problèmes qui surviennent.

Le conseil scolaire connaît les principes présentés dans la *Loi sur l'énergie verte*. Le conseil scolaire s'efforce actuellement de créer une école certifiée LEED platine, soit la Dr. David Suzuki Public School, et a retenu les services d'une consultante ou d'un consultant pour valider le processus LEED. La construction de l'école s'accompagnera de mesures d'efficacité énergétique comme des éoliennes, des toits verts, et des tubes chauffants souterrains.

Le conseil scolaire compare ses coûts avec ceux de conseils scolaires semblables. Le conseil scolaire affirme que ses coûts de construction sont supérieurs à la moyenne, du fait que dans sa région, les conventions collectives des métiers de la construction ne permettent pas de lancer des appels d'offres à l'extérieur.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction s'est dotée d'un processus efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts. Avant que la construction débute, l'administration fournit au conseil scolaire la description de tous les coûts, et pour les imprévus, elle insère dans le budget approuvé une provision équivalant à 10 % du montant.

La coordonnatrice de l'ingénierie peut autoriser les augmentations de coûts prévus dans le budget jusqu'à concurrence de 50 000 \$; celles de 50 000 \$ à 100 000 \$ sont sujettes à l'approbation du gestionnaire des installations, et celles de 100 000 \$ à 500 000 \$ nécessitent l'approbation du cadre supérieur de l'administration des affaires. Enfin, les augmentations de plus de 500 000 \$ relèvent du directeur de l'éducation. Une fois le budget approuvé, la responsabilité de la construction incombe à l'administratrice ou à l'administrateur de la construction, qui devient en fait gestionnaire du projet, et relève de la coordonnatrice de l'ingénierie. Le comité consultatif des installations se réunit tous les mois, et l'architecte et le gestionnaire du projet se rendent sur le site du début à la fin du processus.

Tous les projets de construction d'écoles (prévus, en cours ou achevés) sont publiés sur le site Web du conseil scolaire.

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

Le conseil scolaire fait appel à la sous-traitance pour tout nouveau projet de construction au moyen de soumissions concurrentielles présentées par les fournisseurs attitrés qui ont été présélectionnés. Pour limiter les coûts des travaux de construction et de réfection des écoles, la direction se sert de sa liste d'entrepreneurs approuvés. Les entrepreneurs généraux et les sous-traitants sont sélectionnés au préalable. En raison des conventions collectives en vigueur qui exigent que les syndicats des métiers de la construction locaux aient préséance dans le processus d'appel d'offres, le conseil scolaire a indiqué n'avoir qu'un choix limité d'entrepreneurs en construction vers qui se tourner. Chaque année, la direction évalue et met à jour sa liste d'entrepreneurs approuvés en fonction de ses politiques et méthodes normalisées en matière d'approvisionnement, et du rendement passé de ces entrepreneurs.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

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

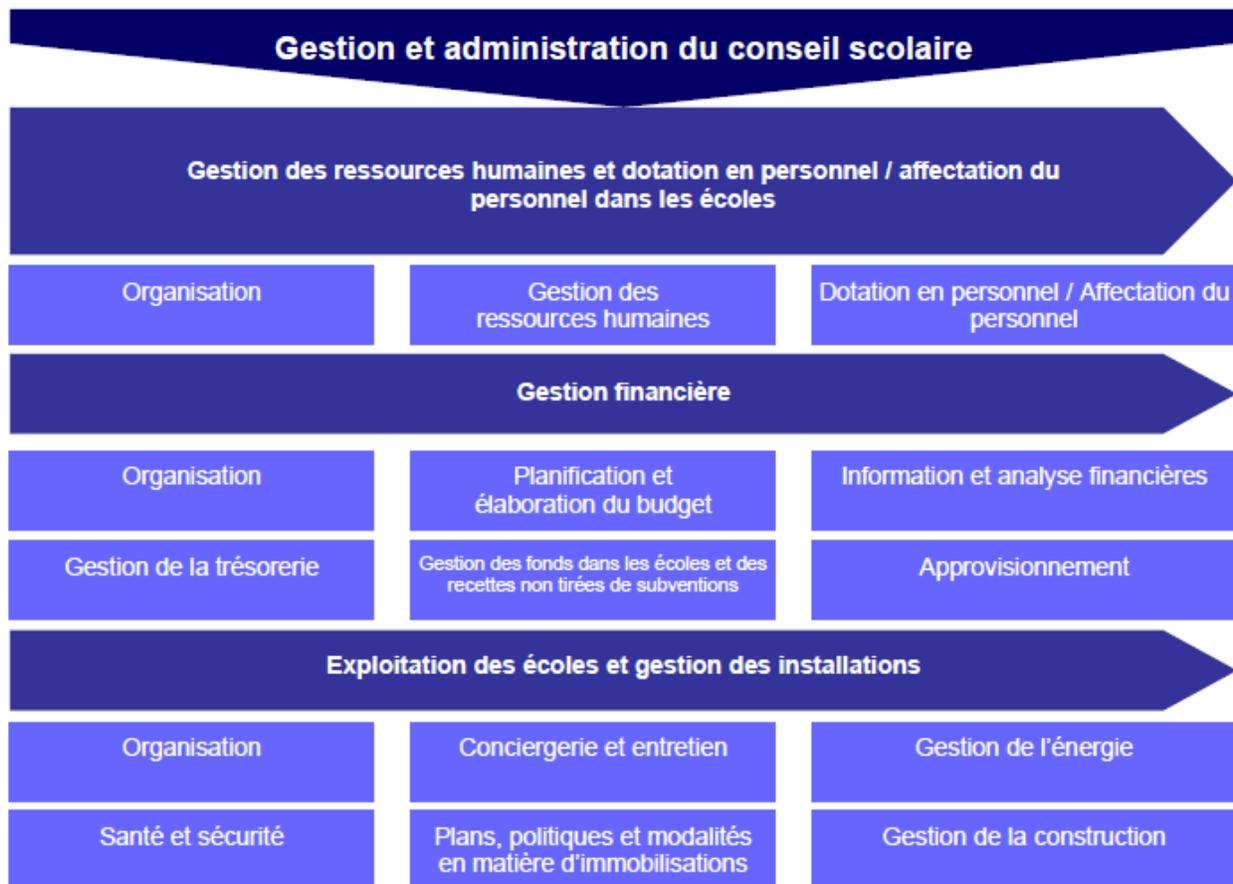
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

Portée de l'Examen opérationnel

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

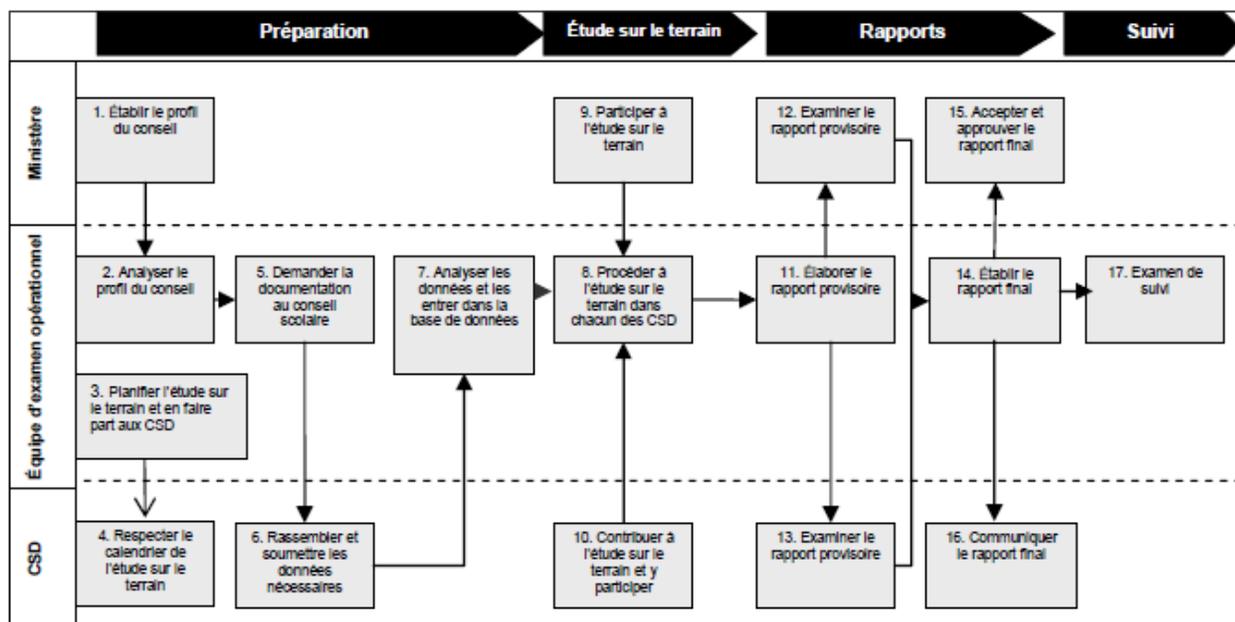
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase: Planification et analyse initiales

Activité principale	Description
Fournir les renseignements généraux sur les conseils scolaires	Le ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée pour tous les conseils scolaires, qui permettra de fournir des renseignements généraux sur chaque conseil scolaire avant l'Examen.
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examine les renseignements généraux sur le conseil scolaire pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cette analyse permet de relever des questions particulières et des domaines sur lesquels concentrer l'Examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil scolaire	Le ministère et l'Équipe d'examen opérationnel élaborent pour l'Examen un calendrier qui sera communiqué aux conseils avant le début du prochain cycle d'examen.
Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain	Les conseils devront respecter le calendrier de l'Examen opérationnel. Le ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des conflits de disponibilité.
Demander la documentation au conseil scolaire	Avant de commencer l'étude sur le terrain, on fait une demande de documentation justificative afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés. L'Équipe

Activité principale	Description
	d'examen utilise ces données pour se familiariser avec le conseil scolaire avant son étude sur le terrain.
Rassembler et soumettre la documentation requise	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil rassemble les données demandées. Pour ce faire, les conseils disposeront d'au moins trois semaines avant le début de l'étude sur le terrain.
Analyser les données et les entrer dans la base de données	L'Équipe d'examen analyse les données fournies par chacun des conseils et ajoute les résultats à une base de données du secteur qui servira à comparer les résultats de chacun des conseils.

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

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

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

Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'Examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'Examen opérationnel du Greater Essex County 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

No	Recommandations
1.	Le conseil scolaire est invité à élaborer un plan opérationnel annuel officiel pour toutes ses opérations, dont les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Le format du plan opérationnel devrait être mis à jour de façon à mieux correspondre au plan stratégique pluriannuel du Conseil, ce qui permettrait à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
2.	Le conseil devrait envisager de mettre en place un cycle officiel de renouvellement de ses politiques pour s'assurer que toutes les politiques des domaines fonctionnels sont périodiquement révisées. Ces mesures pourraient inclure la formation d'un comité d'examen et d'élaboration des politiques.
3.	Le conseil scolaire devrait élargir son plan de relève officiel pour y inclure les principaux postes de gestion des fonctions non scolaires. Le conseil scolaire est doté d'un programme de développement du leadership pour soutenir la planification de la relève du personnel enseignant, conformément à la Stratégie ontarienne en matière de leadership.

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

No	Recommandations
4.	Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
5.	Le service devrait poursuivre la mise en œuvre de son programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absence. Cette façon de faire permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
6.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil scolaire et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.

Gestion financière

No	Recommandations
7.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

No	Recommandations
8.	La direction devrait continuer à participer à l'élaboration des directives du Ministère pour établir des modèles régionaux de vérification interne des conseils scolaires.
9.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient ajouter des conseillères ou conseillers externes au comité de vérification pour rendre ce dernier plus efficace.
10.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient ajouter des conseillères ou conseillers externes au comité de vérification pour rendre ce dernier plus efficace.
11.	La direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et aux conseillers scolaires les résultats des activités d'investissement, y compris les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la Loi sur l'éducation.
12.	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat/de paiement du conseil scolaire, particulièrement du triple rapprochement automatique qui est actuellement réservé aux achats de plus de 3 000 \$.

Exploitation des écoles et gestion des installations

No	Recommandations
13.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
14.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection indiquant le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan pourrait fournir au conseil scolaire et à ses intervenantes et intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années. Le service est également invité à harmoniser son plan d'entretien annuel et pluriannuel au plan de service lorsque ce dernier sera officiel.
15.	Le service est invité à mettre sur pied un programme pilote d'écopropreté dans un premier temps, jusqu'à la mise en œuvre d'un programme officiel.
16.	Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.
17.	La direction devrait présenter aux conseillères et conseillers scolaires des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.
18.	Le conseil scolaire devrait préciser dans sa politique d'approvisionnement que, dans la mesure du possible, tout nouvel équipement doit avoir un taux d'efficacité énergétique approprié.
19.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées, ce qui permettrait de faire un meilleur suivi et de meilleures prévisions de la consommation d'énergie.