

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Halton Catholic District School Board**

Décembre 2010

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire	2
Recommandations :	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	4
Recommandation :	5
Gestion financière	5
Recommandations :	7
Exploitation des écoles et gestion des installations	8
Recommandations :	10
1. Contexte et aperçu	13
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	13
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	13
1.3 Rendement des élèves	13
1.4 Sommaire financier	14
1.5 Principales statistiques du Halton Catholic District School Board	16
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	18
Établissement d'un modèle de gestion efficace	20
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire	21
Processus décisionnel	23
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	25
Relève et développement du talent	25
Participation des intervenants	27
Recommandations :	27
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	29
3.1 Organisation des ressources humaines	29
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	30
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	31

	Surveillance et communication des politiques	32
3.2	Gestion des ressources humaines.....	32
	Recrutement et embauche du personnel	35
	Relations de travail	36
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	36
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.....	38
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	39
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	40
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	41
	Recommandation :.....	41
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	42
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	43
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	44
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	45
4.1	Organisation des finances	45
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	46
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	47
	Surveillance et communication des politiques	47
4.1	Planification et élaboration du budget.....	48
	Processus d'élaboration du budget annuel	49
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	50
	Recommandation :.....	51
4.3	Information et analyse financières	52
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	53
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	53
	Vérification	54
	Recommandations :.....	55
4.4	Gestion de la trésorerie.....	55
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	56
	Recommandation :.....	57
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	57

	Gestion des fonds dans les écoles	58
	Gestion des recettes non tirées de subventions	59
4.6	Approvisionnement	60
	Politiques et modalités	62
	Participation à des initiatives d'achats groupés	63
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	63
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	64
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	64
	Utilisation du transfert électronique de fonds	65
	Recommandation :	65
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	66
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	66
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	68
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	68
	Surveillance et communication des politiques	69
	Recommandation :	70
5.2	Conciergerie et entretien.....	70
	Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	72
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	74
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	74
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	75
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	75
	Recommandations :	76
5.3	Gestion de l'énergie	76
	Plan de gestion de l'énergie.....	77
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	78
	Recommandations :	79
5.4	Santé et sécurité.....	80
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	81
	Recommandation :	83

5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	83
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	84
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	85
5.6	Gestion de la construction	86
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	87
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	88
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	88
Annexes		89
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	89
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	89
	Portée de l'Examen opérationnel.....	89
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	90
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	93
	Limites de l'Examen.....	94
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	95

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Halton Catholic District School Board (le conseil scolaire ou le HCDSB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 21 juin 2010, a duré quatre jours.

Introduction

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

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

En matière de rendement des élèves aux niveaux secondaire et élémentaire, les résultats du conseil scolaire, qui se situent au-dessus de la moyenne provinciale dans la plupart des cas, révèlent une amélioration dans tous les domaines depuis 2002-2003. D'un point de vue opérationnel, l'Équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté bon nombre de principales pratiques. Parmi les points forts qui ont été relevés, mentionnons les relations de travail efficaces entre le Conseil et l'administration du conseil scolaire, un programme officiel d'encouragement à l'assiduité, les politiques et pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'accent mis sur la réalisation rapide des opérations d'entretien et de nettoyage des installations du conseil scolaire.

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

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- le renouvellement de son processus de planification stratégique en 2009 (cinq secteurs ciblés) après avoir terminé la planification stratégique de l'année précédente;
- un organigramme à jour publié sur son site Web avec un répertoire du personnel clé de chaque service;
- divers mécanismes officiels pour encourager la communication et la participation des intervenants. Le gestionnaire des services de communication assiste la direction de l'éducation dans ses relations avec les intervenants et les médias.

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

Le conseil scolaire a conçu un document de gestion des politiques, qui décrit en détail le rôle des conseillères et conseillers scolaires à l'égard de la direction de l'éducation quant à l'établissement des politiques. Les conseillères et conseillers scolaires et le personnel du conseil scolaire s'entendent tous pour dire que la direction de l'éducation s'occupe des opérations et que le Conseil établit les politiques et les orientations stratégiques. Cependant, la répartition des rôles et des responsabilités des conseillères et conseillers scolaires, de la direction de l'éducation et de la haute direction n'a pas été clairement définie.

Le processus de planification stratégique renouvelé du conseil scolaire porte sur les services scolaires et non scolaires, et vise à établir un cadre pour la planification opérationnelle annuelle. Le plan sur les priorités du système de 2009-2010 du conseil scolaire décrit les objectifs énoncés de manière générale pour chaque domaine de priorité stratégique. Par contre, le plan ne définit pas les objectifs précis et mesurables, les indicateurs de réussite ou les échéances.

La politique du Conseil sur la gestion des politiques donne une description globale du processus d'établissement des nouvelles politiques et de modification des politiques existantes. Le conseil scolaire a déterminé que 16 politiques nécessitaient un examen annuel. La direction a fait remarquer que les autres politiques font l'objet d'un examen

tous les trois ans, si le comité des politiques, qui est composé de cadres supérieurs et de gestionnaires, estime qu'il est pertinent de le faire.

Le Conseil a récemment mis sur pied un comité des politiques officiel formé de conseillères et conseillers scolaires et pour lequel les cadres supérieurs agissent à titre de personnes-ressources. Par ailleurs, chaque service procède à l'examen de ses propres politiques, au besoin. Durant l'année, la direction fournit aux conseillères et conseillers scolaires des mises à jour périodiques sur la progression de l'examen et de l'établissement des politiques et des procédures. Au début de l'année, la direction recommande au Conseil quelles politiques devront faire l'objet d'un examen au cours de l'année.

La politique du Conseil sur la gestion des politiques ne donne aucune précision sur le cycle d'examen des politiques. Toutes les politiques du Conseil sont affichées sur le site Web du conseil scolaire et indiquent la date d'adoption et la date des dernières modifications, sans toutefois mentionner la date du dernier examen. Le conseil scolaire devrait clairement indiquer le cycle d'examen dans la politique sur la gestion des politiques, et inclure la date du dernier examen dans les politiques des conseillères et conseillers scolaires pour s'assurer qu'elles font toutes l'objet d'un examen selon le cycle établi.

La direction a souligné que les stratégies et les initiatives en matière de relève et de développement du talent constituaient des priorités pour le conseil scolaire depuis deux ans. Le conseil scolaire a d'ailleurs mis en place plusieurs initiatives pour soutenir la relève et le développement du talent. Sur le plan scolaire, le cadre sur le perfectionnement du personnel établi en 2009 porte sur des éléments de développement du leadership. Dans l'administration du conseil scolaire, des activités de mentorat informel ainsi que de l'aide sont offertes au personnel désirant saisir les occasions de faire valoir leur leadership. La direction a également souligné que le plan d'action pour la prochaine année prévoyait l'établissement d'un programme de leadership pour le personnel administratif du conseil scolaire. Toutefois, pour l'instant, le conseil scolaire ne dispose pas d'un plan de relève officiel pour les principaux postes des services scolaires et non scolaires.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait clairement définir la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation, de même que consigner leurs rôles et responsabilités dans les politiques du Conseil.
- La direction devrait améliorer le processus de planification opérationnelle annuelle du conseil scolaire en officialisant les objectifs et les priorités des

services scolaires et non scolaires. Le plan opérationnel annuel devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.

- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

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

Le service des ressources humaines (RH) a mis en œuvre bon nombre des principales pratiques, notamment les suivantes :

- Mise en place d'un plan opérationnel annuel qui correspond aux objectifs annuels de la direction de l'éducation et qui définit les objectifs, les plans d'action et les échéances.
- Élaboration d'un organigramme à jour du service des RH publié sur le site Web du conseil scolaire, qui affiche également les coordonnées du personnel clé du service;
- Évaluation, par la direction, des besoins du conseil scolaire en matière de recrutement et établissement des activités appropriées à cet égard, tous les mois de novembre.
- Établissement par le conseil scolaire d'une politique sur l'embauche et la promotion qui décrit les principes généraux en matière d'embauche pour tous les groupes d'employés.
- Établissement par le conseil scolaire d'un processus d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés.
- Conception, par la direction, d'un guide sur la discipline progressive à l'intention des gestionnaires. Les procédures disciplinaires sont conformes aux exigences des conventions collectives sur la discipline et le congédiement.
- Mise en œuvre, par le conseil scolaire, d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité et mise au point des procédures opérationnelles.
- Vérification indépendante, par le conseil scolaire, de la conformité de son fournisseur d'avantages sociaux, il y a plusieurs années. La direction prévoit réaliser une autre vérification de la conformité au cours des prochaines années.

Le fournisseur d'avantages sociaux du conseil scolaire a également effectué des vérifications volontaires.

- Différentes enquêtes menées auprès du personnel par le conseil scolaire sur des sujets précis comme les besoins en perfectionnement professionnel.
- Entrevues de fin d'emploi à participation volontaire réalisées par le conseil scolaire au cours des quelques dernières années. La direction a commencé récemment le suivi et l'analyse officiels des entrevues de fin d'emploi.
- Formation de deux comités d'affectation du personnel des paliers élémentaire et secondaire pour faciliter le processus d'affectation du personnel enseignant. Le conseil scolaire a adopté une politique et des procédures générales pour ces deux comités.

Le conseil scolaire a mis sur pied le comité sur l'équité salariale auquel participent plusieurs groupes d'employés. Ce comité surveille l'équité salariale dans les postes existants et évalue les nouveaux postes. Par contre, les plans d'équité salariale n'ont pas été mis à jour pour tous les groupes d'employés. La direction a d'ailleurs souligné qu'un groupe syndiqué, anglais langue seconde/cours de langue pour les immigrants au Canada (ALS/CLIC), procède actuellement à l'établissement d'une entente sur l'équité salariale qui devrait être présentée au cours de l'année scolaire 2010-2011.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à l'établissement de l'entente sur l'équité salariale pour le groupe ALS/CLIC.

Gestion financière

Le service des finances a adopté bon nombre des principales pratiques, notamment les suivantes :

- Il a établi un plan opérationnel annuel qui est intégré au plan global des services opérationnels du conseil scolaire. Ce plan est conforme aux objectifs annuels de la direction de l'éducation, et définit les objectifs, les plans d'action et les échéances.
- Chaque année, la direction présente au Conseil l'échéancier des prévisions budgétaires et les objectifs budgétaires des conseillères et des conseillers scolaires pour le prochain exercice. L'échéancier est utilisé pendant le cycle d'élaboration du budget pour tenir les conseillères et conseillers scolaires à jour sur la progression du processus.

- Le personnel des finances utilise les services bancaires en ligne pour surveiller l'encaisse. Le superviseur des services de la comptabilité prépare les rapprochements bancaires mensuels, qui sont approuvés par la gestionnaire des services du budget et de la comptabilité.
- Le conseil scolaire entretient une bonne relation avec son institution bancaire actuelle et bénéficie de taux préférentiels. La direction a fait remarquer qu'elle comptait lancer sous peu un appel d'offres pour les services bancaires.
- Le conseil scolaire a établi des procédures pour les fonds générés par les écoles en se fondant sur les lignes directrices relatives aux fonds générés par les écoles mises au point par l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO). Le conseil scolaire s'est également doté d'une politique sur les activités de financement.
- Le conseil scolaire a mis en œuvre un logiciel spécialisé pour favoriser la gestion de l'encaisse des écoles.
- Le conseil scolaire dispose d'une politique et de procédures sur les achats affichées sur son site Web et son intranet. Ces procédures, qui comprennent aussi un code de déontologie en matière d'achat, ont été mises à jour pour assurer leur conformité avec les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.
- Les procédures d'achat accordent des pouvoirs d'autorisation qui correspondent aux rôles et aux responsabilités des divers postes.
- Les procédures d'achat du conseil scolaire décrivent les procédures de participation du conseil scolaire aux initiatives d'achats groupés. Le conseil scolaire bénéficie également de contrats conclus avec le gouvernement de l'Ontario.
- Les procédures du conseil scolaire sur l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats sont incluses dans les procédures d'achat.
- Les procédures d'achat du conseil scolaire décrivent le processus de demande et de commande d'achats et la répartition des tâches.

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

La direction tient compte des risques relevés pour l'établissement des prévisions budgétaires, et discute avec les conseillères et conseillers scolaires des difficultés financières durant le processus d'élaboration du budget. Cependant, le conseil scolaire

ne dispose d'aucun plan de gestion des risques documenté qui tienne compte des risques pouvant avoir une incidence sur le budget, et qui comporte une évaluation de chaque risque et des propositions de stratégies d'atténuation.

En mai 2010, les conseillères et conseillers scolaires ont adopté une motion pour former un comité de vérification. Actuellement, les services de vérification externes présentent des rapports au Conseil. Le conseil scolaire ne comporte pas de fonction de vérification interne. La direction a indiqué que le conseil scolaire est en attente des progrès de la mise en œuvre de l'initiative ministérielle concernant les services de vérification interne régionaux. La direction présente aux conseillères et conseillers scolaires des rapports périodiques sur l'évolution de cette initiative.

La direction a précisé que tous les fonds excédentaires du compte de fonctionnement, du compte des immobilisations et du fonds de réserve sont investis dans des dépôts à terme comme les notes d'acceptation bancaire. Le conseil scolaire n'a pas de politique officielle sur les activités d'investissement. Il prévoit dresser un rapport d'investissement pour le présenter aux conseillères et conseillers scolaires en même temps que ses états financiers de 2009-2010. Les rapports budgétaires mensuels présentés au Conseil contiennent des renseignements sur les intérêts perçus. Le conseil scolaire prévoit également rédiger un énoncé sur les politiques et les objectifs d'investissement dans le cadre du rapport sur la résolution des emprunts et sur les pouvoirs de signature de chèques.

Le conseil scolaire a travaillé à la mise en œuvre du transfert électronique de fonds (TEF) pour tous ses fournisseurs. La direction a indiqué que le conseil scolaire intègre à son système financier un nouveau logiciel pour les transferts électroniques de fonds. À la fin de 2010, tous les paiements seront donc effectués par TEF.

Recommandations :

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
- La direction devrait donner suite à son intention d'établir une fonction de vérification interne, en tenant compte des nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans les conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.

- Une fois la fonction de vérification interne créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement consignés et que la direction prend des mesures en réponse aux recommandations formulées.
- Le conseil scolaire devrait aller de l'avant avec son projet d'établir un comité de vérification comprenant des consultantes et consultants externes conformément à la nouvelle directive du ministère.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.
- Le conseil scolaire devrait terminer la mise en œuvre des transferts électroniques de fonds pour tous ses fournisseurs.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service de gestion des installations a mis en œuvre certaines des principales pratiques, notamment les suivantes :

- Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie est établi en fonction de la charge de travail associée aux différentes tâches de nettoyage, et permet aux concierges d'avoir une idée claire de leurs tâches et de leurs responsabilités.
- Les conseillères et les conseillers scolaires ont récemment élaboré une politique de gestion environnementale et nommé une agente à la durabilité de l'environnement.
- Le service de gestion des installations dresse une liste des principaux projets d'entretien pour l'année, qui est ensuite soumise au Conseil pour approbation. Ce service présente un rapport annuel à la fin de l'été pour tenir les conseillères et conseillers scolaires au fait de la progression des projets.
- Le service de gestion des installations travaille en collaboration avec le service des ressources humaines pour la formation du personnel de conciergerie et d'entretien. Le service des RH s'occupe d'offrir la formation requise par la loi comme celle sur le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT). Les fournisseurs externes offrent également au personnel une formation sur certains produits et sur l'utilisation du matériel.
- Le service de gestion des installations possède, en petite quantité, du matériel de nettoyage et d'entretien principal comme des véhicules et des nettoyeurs pour le sol. Les fournisseurs ont la responsabilité de s'occuper du suivi et de la gestion des activités d'entretien pour les gros équipements de nettoyage.

- Le service de gestion des installations utilise un système d'ordres de travail informatisé.
- Le conseil scolaire dispose d'une politique officielle sur la santé et la sécurité au travail, et plusieurs politiques et lignes directrices sur la santé et la sécurité, dont des politiques sur les écoles sécuritaires, les incendies et les évacuations, la gestion des risques et les premiers soins, l'anaphylaxie, la prévention de l'intimidation et les interventions en la matière, et la sécurité à l'école.
- Le conseil scolaire tient à jour la liste des projets d'immobilisations, de réfection et d'entretien majeur en cours. Il retient les services de consultants externes pour rassembler des données, établir des prévisions sur les besoins en immobilisations et élaborer un plan d'immobilisations officiel.
- Le conseil scolaire a évalué ces chances d'établir des partenariats avec les municipalités. Il a mis sur pied un comité consultatif sur les écoles communautaires avec les municipalités pour établir conjointement la planification et les prévisions des nouveaux secteurs à forte croissance.
- Le conseil scolaire a mis au point un modèle de superficie au sol normalisée pour la construction de nouvelles écoles élémentaires et secondaires. Ce modèle est modifié et adapté en fonction de chaque projet de construction.
- Le conseil scolaire nomme une ou un gestionnaire pour chaque projet de construction.
- Le conseil scolaire dispose d'une liste d'architectes approuvés mise à jour tous les cinq ans. Il préqualifie également des entrepreneurs généraux pour chaque projet.

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

Chaque année, le service de gestion des installations établit plusieurs objectifs décrits de manière générale, qui sont conformes aux objectifs systémiques annuels de la direction de l'éducation. Par contre, ces objectifs qui ne sont ni précis ni mesurables ne tiennent pas compte des indicateurs de réussite, des échéances et des responsabilités.

Les conseillères et conseillers scolaires ont récemment adopté une politique de gestion environnementale. Cette politique précise de façon générale que le conseil scolaire fournira, dans la mesure du possible, des produits écologiques. Le conseil scolaire a participé au projet pilote du Programme d'écopropreté parrainé par le ministère de l'Éducation. Bien que le conseil scolaire ait progressé considérablement dans la mise

en œuvre de ce programme, plusieurs aspects de l'initiative devront être officialisés conformément au *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère.

Pour dresser la liste annuelle des priorités en matière d'entretien, le service de gestion des installations tient une liste pluriannuelle des projets de remplacement et de modernisation. La liste est élaborée en fonction de la base de données ReCAPP, des rapports d'inspection des toits et des échéances de remplacement estimées pour les autres composantes des bâtiments. Par contre, le conseil scolaire n'a pas élaboré de plan d'entretien pluriannuel officiel pour harmoniser les priorités en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et pour optimiser l'utilisation des fonds.

La politique du conseil scolaire sur la gestion environnementale établit les principes nécessaires à un plan de gestion de l'énergie. Au cours des dernières années, le conseil scolaire a mis en place beaucoup d'initiatives en matière de gestion de l'énergie. Il a mandaté une entreprise de collecter des renseignements sur la consommation annuelle d'énergie et d'eau et d'en faire l'évaluation.

Le service de gestion des installations fait le suivi mensuel de la consommation d'énergie et présente des rapports annuels officiels à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires. La direction a constaté que le service de gestion des installations a maintenu le budget des services publics conforme à la consommation d'énergie de l'année de référence. Les économies réalisées grâce à une diminution de la consommation d'énergie sont utilisées par le service pour financer d'autres projets de gestion de l'énergie. Cependant, le conseil scolaire ne dispose pas d'un plan officiel de gestion de l'énergie comportant des objectifs de réduction précis et des mécanismes d'évaluation des progrès et d'établissement de rapports à cet effet.

Le conseil scolaire n'a pas partagé ces bonnes initiatives de conservation de l'énergie avec les autres conseils scolaires du système. Par contre, l'agente à la durabilité de l'environnement, récemment nommée, devrait remédier à la situation conformément aux plans.

Le conseil scolaire veille à ce que la santé et la sécurité au travail et des élèves soient conformes aux exigences de la loi. Bien qu'il ait mis en place plusieurs initiatives visant à assurer le respect des exigences de la loi en matière de santé, le conseil scolaire n'a pas de stratégie documentée et détaillée sur la santé qui favoriserait la promotion de la santé générale et du bien-être auprès des élèves et des groupes d'employés.

Recommandations :

- Le service de gestion des installations devrait améliorer son processus de planification opérationnelle annuelle en établissant des objectifs précis et mesurables et des indicateurs de réussite, de même qu'en les documentant

officiellement. Pour chaque objectif et initiative, le service devrait également déterminer les échéanciers de mise en œuvre et les responsabilités des différents membres du personnel. La direction pourrait ainsi évaluer les progrès de la mise en œuvre du plan et produire des rapports périodiques à cet effet.

- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropriété* du ministère pour officialiser son programme d'écopropriété.
- En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait officialiser un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan devrait être approuvé par le Conseil.
- En se fondant sur les données en matière de consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait continuer à s'assurer que ses politiques et pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
- La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
- Le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de conservation de l'énergie qu'il a mises en œuvre, afin de promouvoir la gestion de l'énergie à l'échelle du système. L'agente à la durabilité de l'environnement pourrait transmettre ces renseignements au moyen de publications et de rapports réguliers par l'intermédiaire du site Web du conseil scolaire et d'autres médias.

- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.
- Le conseil scolaire devrait chercher des moyens de concilier les factures des services publics.
- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Halton Catholic District School Board offre des services éducatifs à 27 448 élèves dans 40 écoles élémentaires et 10 écoles secondaires.

Entre l'année scolaire de 2002-2003 et celle de 2009-2010, l'effectif du conseil scolaire a augmenté de 3 079 élèves, soit environ 12,6 %.

Voici l'organigramme du conseil administratif du conseil scolaire :

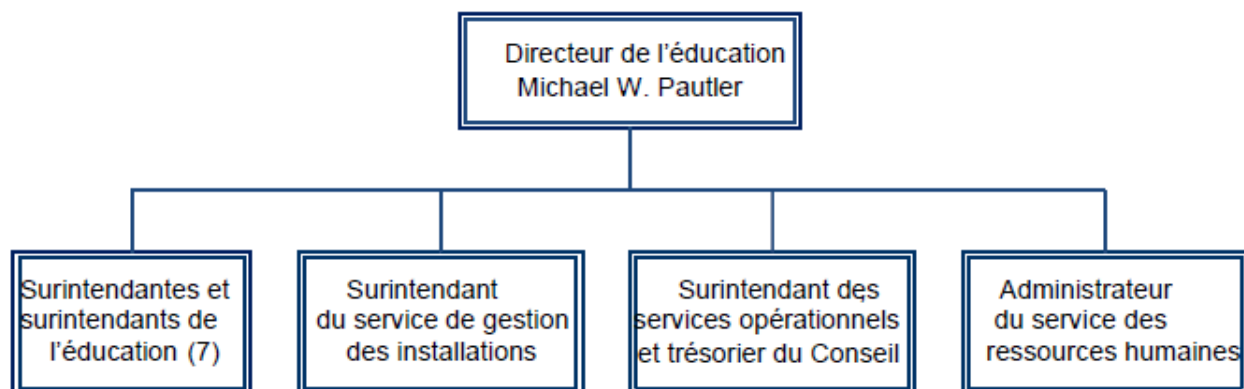


Figure 1 : Conseil administratif du Halton Catholic District School Board

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

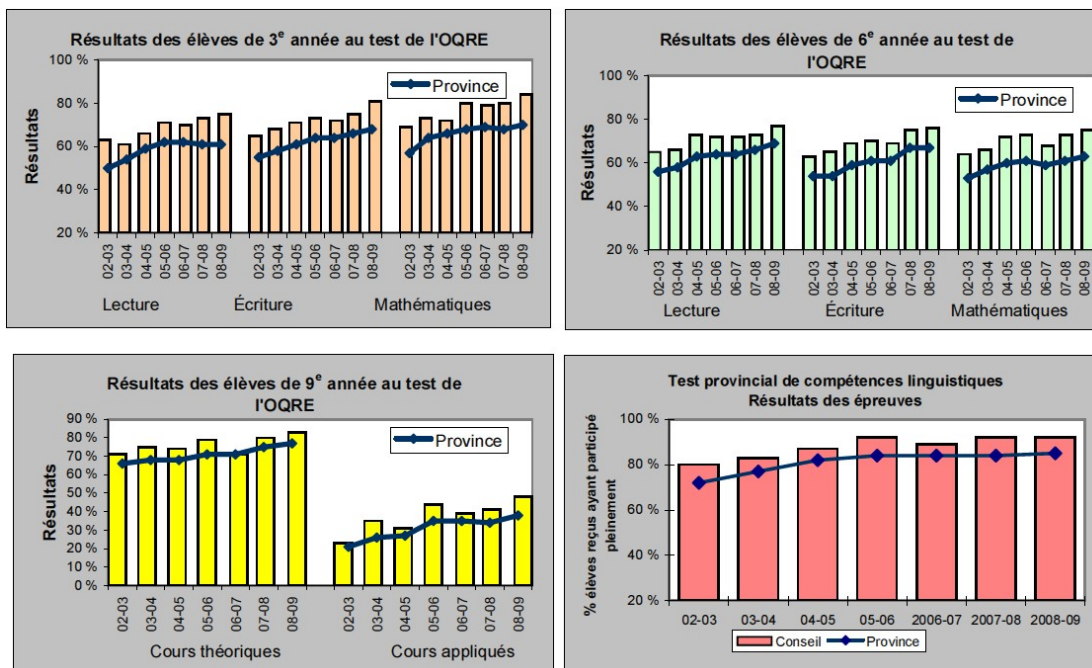
Le conseil scolaire a établi sa vision en 2009 :

« Le Halton Catholic District School Board est une communauté d'apprentissage modèle, largement reconnue pour offrir une éducation catholique exceptionnelle tout en encourageant l'acte d'amour et celui de la foi, soit la réalisation du plan de Dieu. »

1.3 Rendement des élèves

Depuis 2002-2003, le conseil scolaire a réalisé des progrès dans tous les domaines évalués au moyen du processus de l'OQRE. Les résultats des élèves de 3^e année aux tests de l'OQRE en lecture, en écriture et en mathématiques se sont améliorés constamment depuis 2006-2007 et sont de loin supérieurs à la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 6^e année se sont améliorés depuis 2005-2006. Les résultats des élèves de 6^e année en écriture et en mathématiques se sont également améliorés de façon constante depuis 2006-2007. Les résultats des élèves de 6^e année dans toutes les matières se sont maintenus constamment au-dessus de la moyenne provinciale. Les résultats scolaires et des cours appliqués des élèves de 9^e année se sont améliorés de façon constante depuis 2006-2007 et se situent au-dessus de la

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



1.4 Sommaire financier

Au cours des dernières années, le conseil scolaire a atteint un budget équilibré. Les prévisions budgétaires révisées de 2009-2010 laissent également entrevoir un budget équilibré.

Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Subventions générales	155 865 321 \$	166 555 967 \$	181 369 490 \$
Impôt local	77 355 044 \$	80 615 965 \$	80 635 000 \$
Revenus du conseil scolaire	6 245 742 \$	6 518 120 \$	4 916 759 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	3 079 508 \$	3 908 798 \$	5 672 751 \$
Total des revenus	242 545 615 \$	257 598 850 \$	272 594 000 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Dépenses de fonctionnement	219 535 633 \$	235 012 907 \$	250 007 801 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	22 904 606 \$	23 666 735 \$	25 890 319 \$
Virement à/de la réserve	105 373 \$	-1 080 792 \$	-3 304 117 \$
Dépenses totales	242 545 612 \$	257 598 850 \$	272 594 003 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Réserve pour les fonds de caisse	729 676 \$	863 731 \$	598 291 \$
Activités scolaires	0 \$	1 174 145 \$	0 \$
Divers	1 460 352 \$	1 883 747 \$	1 095 700 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	30 800 440 \$	28 508 005 \$	27 471 517 \$
Total des fonds de réserve	32 990 468 \$	32 429 628 \$	29 165 508
Réserve pour dépenses de classe	1 239 419 \$	1 239 419 \$	574 133 \$
Produits de réserve de disposition - autre	8 231 788 \$	8 247 224 \$	13 259 934 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	74 593 \$	0 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	349 246 \$	0 \$
Total des revenus reportés	9 471 207 \$	9 910 482 \$	13 834 067 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	42 461 675 \$	42 340 110 \$	42 999 575 \$

1.5 Principales statistiques du Halton Catholic District School Board

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	16 836	17 815
EQM de l'école de jour – secondaire	7 533	9 633
Effectif total de l'école de jour	24 369	27 448

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	17%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	54%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,79 %	25,33 %
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	20%	100%
Pourc. de classes à années multiples	9%	15%

Personnel

Personnel	2003-04	2009-2010
Enseignantes et enseignants	1 376	1 725
Aides-enseignantes et aides-enseignants	231	363
Autres personnes-ressources pour les élèves	130	138
Personnel administratif de l'école	80	95
Personnel de bureau de l'école	97	110
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	147	159
Autre personnel hors classe	59	91
Total du personnel	2 120	2 681
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16

Personnel	2003-04	2009-2010
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) ¹	87,0	97,7
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	63,0 %	79,5 %

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-2010
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	16 441 738 \$	32 211 074 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	17 975 491 \$	28 258 460 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-1 533 753 \$	3 952 614 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-2010
Nombre d'écoles	45	50
Effectif total de l'école de jour	24 369	27 448
Capacité totale (places)	23 757	26 770
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	102,6 %	102,5 %
Superficie du conseil scolaire (km ²)	973	973
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	8	9

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

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

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

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

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

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

Processus décisionnel

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Relève et développement du talent

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique sur la gestion des politiques, qui décrit le rôle que jouent les conseillères et conseillers scolaires auprès du personnel en matière d'orientation. Les conseillères et conseillers scolaires et le personnel du conseil scolaire s'entendent tous pour dire que la direction du conseil scolaire s'occupe des opérations et que le Conseil établit les politiques et les orientations stratégiques. Cependant, la répartition des rôles et des responsabilités des conseillères et conseillers scolaires, de la direction de l'éducation et de la haute direction n'a pas été clairement définie.

Le directeur de l'éducation et la présidente du Conseil ont fait remarquer que les relations de travail entre la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires étaient harmonieuses. Avant le nouveau processus de planification stratégique, le conseil scolaire a retenu les services d'un consultant externe pour travailler de concert avec les conseillères et conseillers scolaires à l'établissement d'un modèle de gestion officiel. Le directeur de l'éducation a également discuté de façon informelle des dispositions de la nouvelle *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177) et de son incidence sur le conseil scolaire. Le Conseil se concentre actuellement sur la mise à jour des règlements municipaux et sur l'établissement d'une politique de gestion et d'un code de conduite pour les conseillères et conseillers scolaires.

Le Conseil est composé de neuf conseillères et conseillers scolaires dont l'expérience varie. L'administration principale et le Conseil communiquent ouvertement. L'administration principale s'assure que les conseillères et conseillers scolaires connaissent suffisamment les diverses questions pour prendre des décisions éclairées. La direction prépare des dossiers d'information très complets pour les réunions du Conseil. Les procès-verbaux des réunions du Conseil et les rapports complets de la direction sont publiés sur le site Web du conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires procèdent à l'établissement d'un processus officiel d'évaluation du rendement du directeur de l'éducation par l'entremise d'un sous-comité appuyé par un consultant externe. Les évaluations du rendement annuelles de la direction de l'éducation sont réalisées selon le plan stratégique du conseil scolaire.

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

Après avoir terminé le précédent plan stratégique en 2009, le conseil scolaire a commencé à renouveler son processus de planification stratégique. Ce processus a débuté avec l'approbation de la nouvelle vision par les conseillères et conseillers scolaires. La direction a ensuite présenté au Conseil plusieurs rapports sur le processus de renouvellement de la planification stratégique, qui décrit les phases d'élaboration d'un plan, les mécanismes de communication et de participation communautaire de même que les principales approches.

Le processus de renouvellement de la planification stratégique sur cinq ans est composé de trois phases distinctes. En 2009-2010 (phase 1) le conseil scolaire s'est affairé à communiquer le processus de planification stratégique aux intervenants, à mettre sur pied un comité directeur sur la planification stratégique et le renouvellement, à collecter des données et à établir les objectifs, les stratégies, les résultats escomptés et les indicateurs mesurables pour les quatre domaines de priorité stratégique, soit :

- le renforcement du caractère distinctivement catholique de nos écoles et de nos programmes;
- l'amélioration de l'efficacité scolaire et du rendement des élèves;
- le renforcement des compétences avec l'aide de tous les partenaires du milieu de l'éducation;
- l'augmentation des niveaux de service et de l'aide aux écoles.

Durant la phase 2 en 2010-2011, le conseil scolaire veillera à la mise en œuvre initiale des initiatives décrites dans le plan stratégique. Durant la phase 3 (2011-2014), le conseil scolaire poursuivra la mise en œuvre et le suivi des programmes axés sur l'application complète du plan stratégique, et l'évaluation continue de l'efficacité et de l'incidence des initiatives.

Différents intervenants participent au processus de renouvellement de la planification stratégique. Ce processus est dirigé par le comité directeur du processus d'examen de la planification stratégique, qui est composé de la présidente et de la viceprésidente du Conseil. L'ensemble des conseillères et conseillers scolaires donnent leur opinion et participent aux processus d'examen et d'approbation. Les cadres supérieurs orientent le comité directeur du processus d'examen de la planification stratégique, et président les quatre sous-comités. Les parents et les élèves, les conseils d'écoles catholiques, le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED), le clergé, les représentants de l'unité de négociation, et d'autres partenaires communautaires s'investissent dans le processus de planification stratégique en participant aux nombreuses activités locales. Différents intervenants participent également à des groupes de discussion et à des sondages.

Le conseil scolaire a utilisé de nombreuses données pour mettre au point un nouveau plan stratégique, entre autres, les résultats du sondage sur l'état du système, les résultats du sondage administratif à 360°, les données sur le rendement des élèves et le profil social de Halton.

Parmi les principaux éléments du processus de planification stratégique, on compte l'établissement du cadre de responsabilisation axé sur les résultats, qui aiderait à déterminer les résultats escomptés, les indicateurs de rendement, les outils de collecte de données pour obtenir des indicateurs et déterminer la collecte périodique, ainsi que l'analyse des données pour les prises de décisions internes et la rédaction de rapports publics.

La direction informe les intervenants externes et ceux du système des progrès réalisés dans l'élaboration du plan stratégique. Elle a également rédigé un guide (*Guide for leaders, Fulfilling the Promise*) pour les dirigeants, qui décrit les stades et les éléments

clés du processus. Les principaux rapports sur le processus de renouvellement stratégique sont publiés sur le site Web du conseil scolaire.

Le processus de planification stratégique renouvelé du conseil scolaire concerne les services scolaires et non scolaires, et vise l'établissement d'un cadre de planification opérationnelle annuelle par le conseil scolaire. Ce dernier détermine les priorités annuelles du système. Le plan sur les priorités du système de 2009-2010 comprend des objectifs énoncés de façon générale pour chaque domaine de priorité stratégique. Cependant, le plan ne définit pas les objectifs précis et mesurables, les indicateurs de réussite ou les échéances. La direction a souligné que l'établissement d'un plan opérationnel annuel pour le conseil scolaire (et les plans opérationnels de service) constituait l'une des priorités liées à l'élaboration du plan stratégique. Le directeur de l'éducation présente aux conseillères et conseillers scolaires des rapports intermédiaires sur les progrès réalisés quant à la mise en œuvre des priorités du système.

Le conseil scolaire prépare un plan d'amélioration du conseil scolaire, conforme au Cadre pour l'efficacité des écoles du ministère. Ce plan comprend des objectifs précis pour le rendement des élèves. Le conseil scolaire s'est aussi doté d'un plan détaillé en matière d'éducation de l'enfance en difficulté. La direction de l'éducation prépare un rapport annuel qui traite des résultats sur le rendement des élèves et de certains aspects sur le fonctionnement du conseil scolaire comme les projets d'immobilisations, les principales sources de revenus et de dépenses, les services de transport et les technologies de l'information. Après avoir été présenté au Conseil, le rapport annuel est affiché pendant un certain temps dans la section des nouvelles sur le site Web du conseil scolaire. La direction devrait envisager d'y afficher les rapports annuels des dernières années.

Processus décisionnel

Les règlements procéduraux du Conseil respectent les règles du manuel *Robert's Rules of Order*. Le conseil scolaire suit un processus officiel pour préparer l'ordre du jour des réunions du Conseil. Durant les réunions hebdomadaires du conseil administratif, les cadres supérieurs et le directeur de l'éducation prennent connaissance de la liste des points à l'ordre du jour. Certains de ces points découlent des mesures à prendre qui ont été établies lors d'une précédente réunion du Conseil, ou des avis de motion. Certains d'entre eux découlent aussi d'une planification à long terme.

Onze jours avant la réunion du Conseil, la direction prépare une première version de l'ordre du jour en se fondant sur la liste des points à aborder. Les versions provisoires de l'ordre du jour et les rapports y afférents sont intégrés au dossier de l'ordre du jour du conseil administratif. Neuf jours avant la réunion, la haute direction et le directeur de l'éducation prennent connaissance de la version provisoire de l'ordre du jour et des

rapports durant la réunion du conseil administratif. Sept jours avant la réunion du Conseil, le directeur de l'éducation rencontre la présidente et la vice-présidente pour revoir l'ordre du jour provisoire et les rapports connexes. Cette version provisoire de l'ordre du jour est envoyée aux conseillères et conseillers scolaires par courriel, ainsi qu'à la haute direction et aux adjointes et adjoints administratifs. Au moins six jours avant la réunion du Conseil, le directeur de l'éducation revoit tous les rapports et met la dernière main à l'ordre du jour. Cinq jours avant la réunion du Conseil, l'ordre du jour final et les rapports sont envoyés aux conseillères et conseillers scolaires par courrier.

Le Conseil a mis sur pied plusieurs comités. Parmi les comités statutaires du Conseil, mentionnons le comité de discipline des élèves, le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED), le Comité de l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire et le comité de participation des parents catholiques. Il n'y a qu'un seul comité *ad hoc* : le comité sur l'uniformité scolaire. Les comités permanents du Conseil sont les suivants : le comité sur le programme d'aide aux employés, le comité consultatif sur le salaire et le comité sur les projets d'immobilisations. Le Conseil compte former un comité de vérification légale et un comité permanent sur les politiques.

La politique du Conseil sur la gestion des politiques décrit de façon générale le processus d'élaboration des nouvelles politiques et de modification des politiques existantes. Les surintendantes et surintendants qui ont d'importantes responsabilités conçoivent les nouvelles politiques, qui sont ensuite transmises aux cadres supérieurs pour examen et commentaires. Les conseillères et conseillers scolaires procèdent à une première lecture de l'ébauche de la politique, puis la soumettent aux intervenants du système pour avoir leur avis. Les intervenants donnent leurs commentaires aux cadres supérieurs. Le Conseil discute de l'ébauche de la politique lors d'une deuxième et d'une troisième lecture et adopte la politique finale. Lorsque des changements ou des mises à jour s'imposent pour les politiques existantes, les surintendantes et surintendants qui ont des responsabilités pertinentes en matière de politique étudient les modifications à apporter aux politiques et aux ébauches. Les cadres supérieurs du conseil scolaire émettent des commentaires sur la politique mise à jour, qui est ensuite présentée au Conseil pour approbation.

Le conseil scolaire a constaté que 16 politiques devaient faire l'objet d'un examen annuel, comme les politiques sur la santé et la sécurité au travail, les mauvais traitements à l'égard des enfants et la protection des élèves, les écoles sécuritaires et le code de conduite du personnel. La direction a souligné que le comité des politiques, composé de certains cadres supérieurs et de membres de la direction, procédait au besoin à l'examen des autres politiques tous les trois ans. Le Conseil a récemment mis sur pied un comité des politiques officiel formé de conseillères et conseillers scolaires et pour lequel les cadres supérieurs agissent à titre de personnes-ressources. Par ailleurs, chaque service procède à l'examen de ses propres politiques, au besoin. Les politiques

liées à la gestion des risques sont mises à jour par la personne responsable de la gestion des risques et le service du curriculum. Toutes les politiques du Conseil sont affichées sur le site Web du conseil scolaire et indiquent la date d'adoption et la date des dernières modifications, sans toutefois mentionner la date du dernier examen. Durant l'année, la direction fournit au Conseil des mises à jour périodiques sur la progression de l'examen et de l'élaboration des politiques et des procédures. Ces mises à jour comportent un tableau qui indique l'état des politiques et des procédures existantes qui nécessitent un examen et les domaines où de nouvelles politiques sont requises. Au début de l'année, la direction recommande aux conseillères et conseillers scolaires quelles politiques devront faire l'objet d'un examen au cours de l'année. Le conseil scolaire devrait clairement indiquer le cycle d'examen dans la politique sur la gestion des politiques.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'administration du conseil scolaire est composée des services opérationnels, du service de gestion des installations, du service des ressources humaines et des services pédagogiques (les services scolaires, les services du curriculum, l'efficacité scolaire, le perfectionnement du personnel et les services à l'enfance en difficulté). Tous les services relèvent de la direction de l'éducation. Le conseil scolaire met à jour l'organigramme de ses services pédagogiques pour mettre en œuvre une approche de la maternelle à la 12^e année dans les familles d'écoles.

L'équipe de l'administration principale est représentée par le conseil administratif, qui est composé du directeur de l'éducation, des surintendantes et des surintendants et de l'administrateur du service des ressources humaines.

L'organigramme à jour du conseil scolaire est affiché sur son site Web, ainsi que les coordonnées du personnel de chaque service.

Relève et développement du talent

La direction a souligné que le conseil scolaire se concentre sur les stratégies et les initiatives en matière de relève et de développement du talent depuis deux ans. Le conseil scolaire a mis en place plusieurs initiatives pour soutenir la relève et le développement du talent. Sur le plan scolaire, le cadre sur le perfectionnement du personnel, établi en 2009, porte entre autres sur le développement du leadership. En mai 2010, le conseil scolaire a élaboré un document, *The Leadership Journey*, qui a été mis à jour depuis. Ce document décrit les composantes de la stratégie sur le leadership du conseil scolaire :

- Cadre de leadership catholique
- Profil d'un leader catholique du Halton Catholic District School Board

- Outil d'autoévaluation du leadership catholique
- Portfolio pour les leaders catholiques
- Formation des adultes à la foi
- Introduction au leadership
- Moi, un leader?
- Atelier pour le personnel enseignant responsable
- Préparation aux fonctions de direction adjointe
- Programme de développement du leadership catholique – pédagogie
- Perfectionnement professionnel pour les leaders en fonction
- Mentorat et coaching pour leaders scolaires nouvellement nommés
- Séances des communautés d'apprentissage catholiques pour les directions adjointes
- Séances de perfectionnement pour les directions d'école chevronnées
- Programme local
- Exploration du rôle de l'agente ou de l'agent de supervision

Au printemps 2010, la direction a fourni au Conseil une mise à jour du plan en matière de relève et de développement du talent et de la stratégie sur le leadership comme le décrit le document *Leadership Journey*. Le conseil scolaire a également formé un groupe de travail sur la relève et le développement du talent pour examiner les pratiques actuelles du conseil scolaire en la matière.

Actuellement, le conseil scolaire n'a pas de plan de relève officiel pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires. La direction a établi plusieurs grands objectifs et mesures principales pour la stratégie du conseil scolaire sur le développement du talent et le leadership, soit la collecte de données, la communication, la reconnaissance des aptitudes et des compétences, l'apprentissage professionnel pour les leaders, les processus de sélection en matière de leadership et la mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.

Dans l'administration du conseil scolaire, des activités de mentorat informel ainsi que de l'aide sont offertes au personnel désirant saisir les occasions de faire valoir leur

leadership. La direction a également fait remarquer que le plan d'action pour la prochaine année prévoyait l'établissement d'un programme de leadership pour le personnel administratif du conseil scolaire. Il serait profitable pour le conseil scolaire d'élaborer un plan de relève officiel pour les principaux postes de gestion.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire utilise divers mécanismes officiels pour encourager la communication et la participation des intervenants. Le gestionnaire des services de communication assiste la direction de l'éducation dans ses relations avec les intervenants et les médias. La commis des services de communication et l'agente des communications assistent le gestionnaire.

La direction a fait remarquer que le processus de renouvellement stratégique a amélioré les communications entre les intervenants externes et internes du conseil scolaire.

Le conseil scolaire publie plusieurs bulletins d'information et rapports : *Community Connection*, *Catholic Board News*, *Celebrating Success* et *Director's Annual Report*. Tous les procès-verbaux des réunions du Conseil, y compris les rapports complets et les mémoires sont affichés sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire participe également avec les intervenants externes aux différents comités et conseils d'école. Par exemple, le comité des amis et des intervenants de l'éducation catholique comprend des membres de la paroisse et des parents. Il a pour mandat d'encourager la communauté catholique à promouvoir et protéger le système scolaire catholique.

Les cadres supérieurs du conseil scolaire participent à différents comités de secteur des associations provinciales et aux groupes de travail du ministère comme le conseil d'administration de la Catholic School Board Services Association (CSBSA), le Council of Ontario Directors of Education (CODE), le Council of Senior Business Officials (COSBO), le comité directeur régional du Programme d'apprentissage des jeunes enfants, le groupe d'experts sur les normes en matière d'immobilisations, le groupe de travail provincial sur le périmètre comptable, le conseil d'administration du Réseau informatique éducationnel de l'Ontario (RIEO).

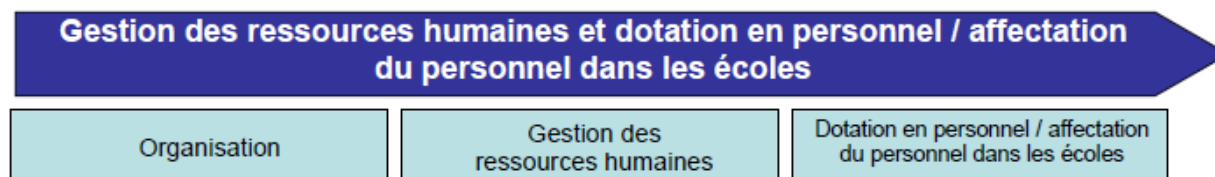
Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait clairement définir la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation, de même que consigner leurs rôles et responsabilités dans les politiques du Conseil.
- La direction devrait améliorer le processus de planification opérationnelle annuelle du conseil scolaire en officialisant les objectifs et les priorités des

services scolaires et non scolaires. Le plan opérationnel annuel devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.

- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des ressources humaines élabore son plan opérationnel annuel. Ce plan correspond aux objectifs annuels de la direction de l'éducation et fait état de ses objectifs, plans d'action et échéances. Le plan de 2009-2010 présente les principaux objectifs du service, soit les suivants :

- Préparation pour l'examen opérationnel du ministère;

- Mise en œuvre et suivi des ententes conclues lors des tables provinciales de discussion pour tous les groupes d'employés syndiqués;
- Mise en œuvre du portail de libre-service pour le personnel;
- Mise en œuvre de la base de données électronique du comité d'affectation du personnel du secondaire;
- Examen des besoins en recrutement (personnel enseignant et non enseignant);
- Évaluation du rendement du personnel non syndiqué;
- Examen du rôle joué par le service des ressources humaines dans l'élaboration du plan stratégique du conseil scolaire;
- Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO) – formation sur les normes du service à la clientèle;
- Initiative du ministère du Travail – formation sur les risques de glisser, de trébucher et de tomber.

Durant l'année, le service tient régulièrement à jour le conseil administratif sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'organigramme des RH est affiché sur le site Web du conseil scolaire. On y trouve également les coordonnées du personnel clé des RH. La direction a récemment tenu une séance d'information avec les conseillères et conseillers scolaires sur la structure organisationnelle et les principales fonctions du service des RH.

Le service des RH comporte trois grandes fonctions, soit la fonction des services de soutien, la fonction du personnel enseignant et la fonction des relations de travail. La fonction de santé et de sécurité du conseil scolaire fait également partie du service des RH.

Une description d'emploi officielle a été établie pour chacun des postes du service. Le service a aussi aidé à l'élaboration des descriptions d'emploi officielles pour tous les membres du personnel administratif du conseil scolaire.

Les cadres supérieurs du service des ressources humaines possèdent les titres professionnels requis : l'administrateur a les compétences d'agent de supervision et détient le titre de professionnel agréé en ressources humaines (PARH), la gestionnaire des RH pour le personnel de soutien détient le titre de PARH et plusieurs autres membres du personnel des RH détient ce titre ou sont en voie de l'obtenir.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est responsable de la mise en œuvre des politiques du Conseil en ce qui concerne l'embauche et le recrutement, l'évaluation du rendement, la santé et la sécurité et différents programmes de soutien pour le personnel. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Les procédures du service des RH, qui soutiennent la mise en œuvre des politiques du Conseil, sont affichées sur l'intranet du conseil scolaire.

Tout le personnel du conseil scolaire a accès aux procédures des RH par l'intranet, où il peut également trouver des notes de service, des lignes directrices et des formulaires, ainsi que des renseignements sur la santé et la sécurité, les programmes et les initiatives des RH, les descriptions d'emploi, les ressources d'apprentissage électronique et les conventions collectives.

Le service des RH communique les nouvelles politiques et procédures ou les changements apportés aux politiques et aux procédures existantes au moyen de notes de service durant la formation des directions d'école et des directions adjointes, l'orientation du nouveau personnel, les présentations pour les candidates et candidats au leadership et les réunions du personnel des RH. Le service a instauré plusieurs processus centralisés qui permettent au personnel des RH de surveiller la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des RH et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En

l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Recrutement et embauche du personnel

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

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Tous les mois de novembre, la direction évalue les besoins du conseil scolaire en matière de personnel enseignant pour déterminer les activités appropriées de recrutement. De décembre à février, l'équipe de recrutement du conseil scolaire, composée du personnel des RH, visite les universités pour donner des présentations, distribuer le DVD de recrutement du conseil scolaire et pourvoir en personnel un kiosque d'exposition durant les salons de l'emploi. Le conseil scolaire utilise également le programme de placement des élèves comme source de recrutement.

Il affiche les possibilités d'emploi sur son site Web et sur le site appliqué à l'éducation. Le DVD de recrutement et le site Web du conseil scolaire contiennent des renseignements généraux sur le processus de demande.

Le formulaire de demande de recrutement du service des RH assure l'obligation de rendre compte pendant le processus d'embauche et appuie l'approche centralisée du service des RH en matière d'embauche.

Le conseil scolaire a mis en place plusieurs politiques et procédures d'embauche dont une politique sur l'embauche et les promotions et une politique sur la vérification de casier judiciaire. La politique sur l'embauche et les promotions établit les principes généraux et les exigences en matière d'embauche pour tous les groupes d'employés. Le service des RH a également mis en place une procédure officielle pour la vérification de casier judiciaire.

La direction respecte des pratiques normalisées pour le processus d'embauche. Le service des RH a établi des questions d'entrevue standard, un formulaire de notation et une grille d'évaluation pour toutes les embauches. De plus, une procédure officielle décrit le processus d'embauche pour le personnel non scolaire.

Le conseil scolaire commence le processus d'entrevue en mars pour le personnel enseignant. Le service des RH a un processus d'entrevue centralisé, et encourage les administratrices ou administrateurs d'école élémentaire et secondaire à y participer. Ce service offre une formation aux équipes d'entrevue pour assurer l'uniformité des

questions et des évaluations. Les questions d'entrevue sont élaborées à partir du cadre de leadership catholique. Le service des RH reçoit et vérifie les références de façon centralisée. La direction a fait remarquer que la majorité des embauches pour les postes d'enseignement se fonde sur la liste du personnel enseignant suppléant ayant terminé avec succès des tâches d'enseignement en suppléance à long terme.

Le processus d'embauche du personnel de soutien est également géré de façon centralisée par le service des RH. Une représentante ou un représentant du service des RH rencontre une représentante ou un représentant du service d'embauche pour évaluer les besoins, et prend part à toutes les entrevues d'embauche. L'administrateur des RH approuve toutes les recommandations d'embauche.

Relations de travail

En général, le conseil scolaire maintient une communication ouverte avec les syndicats et les groupes d'employés, grâce à des pratiques formelles et informelles. Le conseil scolaire a mis sur pied des comités patronaux-syndicaux pour toutes les unités de négociation. Les membres des comités se penchent sur des questions d'intérêt commun, échangent de l'information et discutent des politiques, des procédures et des pratiques du Conseil.

L'approche du conseil scolaire consiste à résoudre rapidement et efficacement les questions liées au travail. La direction a souligné qu'elle s'efforçait de maintenir une bonne relation avec les syndicats et de régler la plupart des griefs potentiels de façon informelle. La direction présente au Conseil et à la direction de l'éducation des rapports périodiques sur la progression du traitement des différents griefs.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a mis en place un processus d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés. Un processus officiel d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes a été mis en œuvre pour l'année scolaire 2009-2010 conformément aux lignes directrices du ministère de l'Éducation.

En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Le nouveau personnel enseignant est évalué au cours de la première et de la deuxième année dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Le service des RH vérifie au moyen de son système d'information si les évaluations du rendement du personnel enseignant ont progressé ou sont terminées. Il rappelle aux directions d'école les évaluations qui devront être effectuées. Le service des RH offre également de la formation aux membres des directions d'école sur la façon de mener des évaluations sur le rendement. Les administratrices et administrateurs d'école qui s'occupent des

évaluations du rendement reçoivent une formation sur DVD. Deux fois par année, le service des RH transmet les résultats des nouveaux membres du personnel enseignant ayant terminé le PIPNPE à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Le conseil scolaire a élaboré des lignes directrices sur la planification et les évaluations du rendement, lesquelles précisent qu'il doit réaliser des évaluations de rendement régulières et périodiques pour chaque membre du personnel professionnel. L'évaluation du rendement est effectuée par la superviseure ou le superviseur approprié au moins tous les trois ans ou au moins deux fois par année pour les membres du personnel en période d'essai. Une évaluation du rendement peut également être menée en tout temps à la demande de l'employée ou de l'employé ou de la superviseure ou du superviseur.

La direction a mis au point un guide sur les mesures de discipline progressive qui comprend des procédures disciplinaires conformes aux conventions collectives. Le service des RH participe à tous les aspects d'une mesure disciplinaire. Les conseillères et conseillers scolaires, le directeur de l'éducation et les représentantes et représentants de l'administration principale participent au processus de congédiement du personnel enseignant. Pour les autres groupes de personnel, les décisions ayant trait au congédiement sont prises par le service des RH et le directeur de l'éducation en consultation avec les syndicats, au besoin.

Le service des RH appuie les activités de perfectionnement professionnel du personnel des RH et des autres groupes d'employés, lorsque le besoin se fait sentir. Par exemple, le service des RH appuie la planification du perfectionnement professionnel du personnel enseignant dont les surintendantes et les surintendants des affaires pédagogiques sont responsables. Le service des RH aide à l'établissement d'horaires de formation convenables, dirige la formation des enseignantes suppléantes et des enseignants suppléants, et organise la formation selon des sujets pertinents pour tout le personnel du conseil scolaire. Le service participe également à la formation du personnel sur des sujets précis liés au domaine des RH. Pour les autres groupes de personnel, les RH aident les différents services à la planification et à l'organisation des activités de perfectionnement professionnel. Le service des RH offre également une formation régulière sur les questions de santé et de sécurité, dont une formation obligatoire exigée par la loi. Cette formation obligatoire fait l'objet d'un suivi dans le système d'information des RH. Certaines formations sont inscrites au dossier des employées et employés qui les ont suivies dans le système libre-service du personnel.

Le service des RH collabore avec les syndicats afin de cerner les priorités en matière de perfectionnement professionnel pour les différents groupes d'employés. Le service a également mené des sondages périodiques auprès du personnel pour obtenir ses commentaires sur la planification du perfectionnement professionnel.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Actuellement, le conseil scolaire se sert d'un système logiciel pour faire le suivi de l'assiduité et répartir le personnel de soutien. L'ensemble des employées et des employés du conseil scolaire ont directement accès au système pour y inscrire les renseignements relatifs à leurs absences. Au moyen de ce système, la direction prépare trois fois par année un rapport d'analyse des tendances pour le Conseil et l'équipe de l'administration principale. La direction a remarqué que l'utilisation du logiciel de suivi de l'assiduité pour la répartition du personnel de soutien a amélioré l'efficacité du processus de remplacement du personnel absent. Le personnel suppléant peut inscrire ses disponibilités en ligne. Le système indique également les emplois disponibles au cours du mois pour que le personnel suppléant puisse établir ses disponibilités à l'avance. Le service des RH génère également des rapports périodiques sur les activités du personnel suppléant.

Le conseil scolaire dispose d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité et d'une procédure opérationnelle définie, qui sont publiés sur son site intranet. Grâce aux renseignements sur le suivi de l'assiduité, la direction peut générer une liste des employées et employés qui présentent un taux élevé d'absences, et relever les cas où le recours au programme officiel d'encouragement à l'assiduité pourrait être nécessaire. Le service des RH détermine le nombre d'absences durant l'année selon la moyenne du groupe et le type d'absence habituel. Il discute de ces cas avec les syndicats lors des réunions des comités patronaux-syndicaux. Le personnel est informé par téléphone ou par courriel des réunions à venir sur l'encouragement à l'assiduité. Après chacune de ces réunions, l'employée ou l'employé reçoit un document de suivi qui donne les détails de la réunion et les résultats. Le service des RH possède des modèles de lettre pour les différents stades du programme d'encouragement à l'assiduité. On règle les problèmes d'absentéisme non justifié en appliquant les mesures de discipline progressive du Conseil.

Le Conseil dispose des services à temps plein d'une agente de gestion des réclamations qui gère les programmes d'adaptation du milieu de travail et de retour au travail rapide et sécuritaire. Le conseil scolaire a établi une politique officielle sur l'aide aux employés. Le comité du programme d'aide aux employés, qui est présidé par un membre du Conseil, est composé de représentantes et de représentants de chaque groupe d'employés, du directeur de l'éducation, de l'administrateur des RH et de la

gestionnaire principale des RH. Ce comité se rassemble environ trois fois par année scolaire pour examiner l'utilisation du programme d'aide aux employés et pour déterminer les besoins de l'année à venir. Le conseil scolaire a mis sur pied un comité sur le bien-être, qui est présidé par le service des RH et composé de représentantes et de représentants de tous les groupes d'employés. Ce comité se rassemble de quatre à cinq fois par année et anime différentes activités sur le bien-être au sein du conseil scolaire.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La fonction de la paie relève du service des finances. Le personnel du service des RH entre dans le système d'information les renseignements et les changements apportés aux renseignements du personnel. Le personnel de la paie génère des rapports périodiques qui indiquent les changements apportés dans les dossiers personnels. Le personnel de la paie a accès au système des RH, mais ne peut apporter de changements aux renseignements personnels. Il apporte par contre les changements pertinents dans le système de la paie.

Le conseil scolaire confie le traitement de la paie à un fournisseur de services externe. Tout le personnel du conseil scolaire est inscrit au virement des salaires. Le conseil scolaire a également mis en œuvre un système de bordereaux de paie électronique auquel les employées et employés ont accès en ligne. Au cours de la dernière année, la direction a progressivement mis en œuvre des feuilles de temps électroniques grâce au système des RH. Cette initiative, qui a commencé avec le personnel du service de l'éducation permanente, sera ensuite appliquée au personnel des installations.

Toutes les personnes nouvellement embauchées doivent fournir leur évaluation du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ) et les autres documents attestant une expérience professionnelle pertinente ou une expérience antérieure dans d'autres conseils scolaires. Le service des RH exige une révision de l'évaluation du COEQ pour changer une classification de poste.

Le service des RH procède trois fois par année à la synchronisation des données avec l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Le conseil scolaire a formé un comité sur l'équité salariale avec différents groupes d'employés. Il surveille le maintien de l'équité salariale dans les postes existants et évalue les nouveaux postes. Le conseil scolaire possède un outil d'évaluation des emplois qui tient compte de l'égalité des sexes. Les emplois syndiqués sont évalués par le comité mixte d'évaluation des emplois. Le conseil scolaire a mis à jour les plans d'équité salariale pour la majorité des groupes d'employés. La direction a fait remarquer qu'un des groupes syndiqués, ALS/CLIC, met actuellement la dernière main à l'établissement d'une entente sur l'équité salariale qui devrait être présentée durant l'année scolaire 2010-2011.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire a procédé à une vérification indépendante de la conformité de son fournisseur d'avantages sociaux, il y a plusieurs années. La direction prévoit mener une autre vérification de la conformité au cours des prochaines années. Le fournisseur d'avantages sociaux du conseil scolaire a également effectué des vérifications volontaires.

Le conseil scolaire rencontre son fournisseur d'avantages sociaux et une consultante ou un consultant d'une tierce partie pour examiner certaines questions et les nouvelles tendances. La consultante ou le consultant en avantages sociaux du conseil scolaire prépare un examen annuel à l'intention de la direction pour qu'elle puisse relever les tendances et contrôler les coûts.

Les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire font l'objet d'une entente ne concernant que les services administratifs. La direction accroît la sensibilisation du personnel sur les modalités des régimes d'avantages sociaux en leur transmettant régulièrement une fiche de renseignements. Ces fiches portent sur les frais d'ordonnance des médicaments et des conseils sur les services d'orthèse et les coûts connexes.

La direction rencontre trois fois par année les représentantes et représentants syndicaux, le fournisseur d'avantages sociaux et la consultante ou le consultant en avantages sociaux pour examiner les réclamations d'invalidité de longue durée et la progression du traitement des réclamations en suspens. Dans le cadre des examens annuels, les consultantes et consultants en avantages sociaux fournissent une comparaison des coûts des régimes d'avantages sociaux par employé d'autres conseils scolaires.

Le conseil scolaire a lancé son dernier appel d'offres il y a deux ans pour trouver un fournisseur d'avantages sociaux, puis a renouvelé le contrat de son fournisseur actuel.

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité de table provinciale de discussion sur les avantages sociaux avec chaque groupe d'employés syndiqués, qui étudie les options d'utilisation du financement des tables provinciales de discussion. La consultante ou le consultant en avantages sociaux du conseil scolaire a présenté au comité des renseignements sur les différentes options. La direction a remarqué que la table provinciale de discussion a entraîné un nombre considérable de changements dans les régimes d'avantages sociaux. Avant les régimes d'avantages sociaux de la table provinciale de discussion, tous les groupes d'employés étaient égaux. Après la table provinciale de discussion, les groupes d'employés ont déterminé la structure de leur régime d'avantages sociaux en fonction du financement disponible.

Le conseil scolaire s'est doté d'un programme d'aide aux employés coordonné par le comité du programme, qui est présidé par un membre du Conseil et composé de représentantes et de représentants de tous les groupes d'employés et des syndicats. La promotion de ce programme auprès du personnel se fait par différents mécanismes, dont les publications en ligne et les brochures.

La consultante ou le consultant en avantages sociaux du conseil scolaire appuie le travail du comité sur le bien-être. Chaque établissement a son champion du bien-être. Sous l'égide de ce comité, le conseil scolaire offre des séminaires et organise différentes initiatives pour son personnel, par exemple, des cours réguliers de conditionnement physique, des bulletins d'information et des salons d'information sur le bien-être dans différents établissements du conseil scolaire. Le portail interne du personnel offre également un site Web sur le bien-être.

Surveiller la satisfaction du personnel

Le conseil scolaire a mené différents sondages auprès du personnel sur des sujets précis comme les besoins en perfectionnement professionnel. Il y a plusieurs années, le conseil scolaire a mené un sondage sur l'état du système. Le bureau du directeur de l'éducation a également réalisé un sondage à 360°.

La direction a souligné que le conseil scolaire a mis en œuvre des programmes de reconnaissance des employées et employés, dont la reconnaissance pour les longues années de service, la journée de reconnaissance du personnel des installations, la journée de reconnaissance des aides-enseignantes et des aides-enseignants et des activités de reconnaissance pour le personnel retraité.

Le conseil scolaire mène volontairement des entrevues de fin d'emploi, et a établi des questions standard qui peuvent être utilisées pour une entrevue ou une réponse écrite. Le conseil scolaire réalise des entrevues de fin d'emploi depuis plusieurs années. Cependant, ce n'est que récemment qu'elles ont commencé à faire l'objet d'un processus officiel de suivi et d'analyse.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à l'établissement de l'entente sur l'équité salariale pour le groupe ALS/CLIC.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

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

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

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.	Oui
Le plan de la direction visant à offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuie sur une analyse des besoins des élèves.	Oui

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

Chaque année, le conseil scolaire respecte un processus standard pour l'affectation du personnel enseignant. Ce processus repose sur les conventions collectives. Il commence par l'examen de la dotation pour l'année en cours, qui sert de référence pour l'affectation. Cette affectation de base est ajustée au moyen de formules pour assurer le respect des différents paramètres.

Pour faciliter le processus d'affectation du personnel enseignant, le conseil scolaire a mis sur pied des comités d'affectation du personnel des paliers élémentaire et secondaire. Le conseil scolaire a adopté une politique et des procédures générales pour ces deux comités. Chaque comité est composé d'une surintendante ou d'un surintendant des affaires pédagogiques, du personnel des RH, ainsi que de représentantes et de représentants de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens et de l'association des directions d'école. Ces comités étudient le modèle de dotation et les besoins de chaque école, et en discutent en tenant compte des renseignements détaillés sur l'effectif et des exigences des conventions collectives préparées par le service des RH. Chaque école rédige des rapports sur les besoins en dotation à l'intention des comités de dotation et d'affectation du personnel du conseil central pour les mois d'octobre, février, mars et juin de chaque année.

Pour l'affectation des autres groupes d'employés, la direction utilise des formules révisées deux fois par année. La direction a défini des procédures administratives officielles pour l'affectation du personnel de bureau des écoles élémentaires et secondaires et des bibliothécaennes et bibliothécaires des écoles élémentaires.

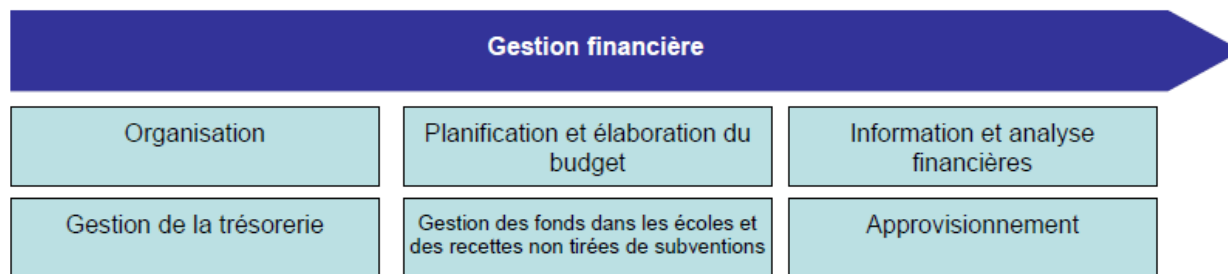
Le comité pour l'enfance en difficulté est responsable de l'affectation des aides-enseignantes et aides-enseignants. Dès que le comité a déterminé l'affectation provisoire, la gestionnaire des aides-enseignantes et aides-enseignants rencontre la gestionnaire principale des RH pour discuter de l'affectation finale du personnel de soutien.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Le service des RH prépare régulièrement des rapports internes sur l'affectation du personnel dans lesquels sont comparées l'affectation planifiée et l'affectation réelle des équivalents temps plein. Les surintendantes et surintendants de l'éducation, qui reçoivent également des rapports périodiques sur l'affectation du personnel dans leurs domaines de responsabilité, sont chargés d'assurer le respect du modèle de dotation établi. Durant l'année, le conseil administratif prend connaissance de la dotation lors de la présentation du budget, durant les prévisions budgétaires révisées et en février lorsque le processus d'affectation du personnel pour la nouvelle année scolaire commence.

La direction fournit au Conseil des renseignements sur l'affectation du personnel au commencement du cycle budgétaire et lors des prévisions budgétaires révisées. Cependant, ces renseignements sont présentés globalement en fonction des coûts budgétaires associés à la dotation. La direction a souligné que le service des RH a élaboré un nouveau modèle de rapport pour l'affectation du personnel, qui sera remis au directeur de l'éducation et aux surintendantes et surintendants des affaires pédagogiques. Les rapports de dotation internes préparés par le service des RH contiennent des renseignements que le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) a recommandé d'inclure dans le rapport financier intermédiaire rédigé à l'intention du Conseil. La direction devrait envisager d'améliorer les rapports financiers intermédiaires qu'elle présente au Conseil en y intégrant ces renseignements.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des finances établit son plan opérationnel annuel, lequel fait partie du plan global des services opérationnels. Il correspond aux objectifs annuels du directeur de

l'éducation et définit les objectifs, les plans d'action et les échéances. Le plan de 2009-2010 contient les principaux objectifs du service, soit les suivants :

- Exécution rapide et précise des cinq cycles d'établissement de rapports financiers du ministère.
- Adoption des deux premiers principes des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* dans le secteur parapublic.
- Établissement d'un comité de vérification et d'une fonction de vérification interne.
- Révision de la politique sur les dépenses des conseillères et des conseillers scolaires.
- Mise en œuvre du programme informatique de Worktech sur les immobilisations corporelles.
- Conversion de tous les fournisseurs admissibles aux paiements par transfert électronique de fonds.

Durant l'année, les services opérationnels fournissent au conseil administratif et aux conseillères et conseillers scolaires des mises à jour sur ces points, au besoin.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'organigramme des services opérationnels est affiché sur le site Web du conseil scolaire. Il met en évidence la structure du service des finances et ses liens hiérarchiques. Les coordonnées des cadres supérieurs et du personnel clé des services opérationnels sont également publiées sur le site Web.

Le service des finances comporte trois principales fonctions : le service de paie, les services du budget et de la comptabilité et les services d'achat. Une description d'emploi officielle a été établie pour chacun des postes du service.

Les cadres supérieurs du service des finances possèdent les titres appropriés et de l'expérience professionnelle pertinente, soit de l'expérience au sein de ce conseil et d'autres conseils scolaires de l'Ontario.

Surveillance et communication des politiques

Les services opérationnels sont responsables de la mise en œuvre des politiques du Conseil sur les achats, les dépenses du personnel et des conseillères et conseillers scolaires, la distribution et l'usage des cartes d'achat et les activités de financement des écoles. Les principales politiques et procédures sont affichées sur le site Web du conseil scolaire, alors que toutes les politiques et procédures figurent sur l'intranet.

Les services opérationnels prennent différents moyens pour renforcer la capacité du personnel à comprendre ses politiques et ses procédures, y compris celles du service des finances. Lorsqu'une modification est apportée aux politiques et aux procédures administratives, le personnel concerné en est informé par courriel. Les services opérationnels envoient au personnel approprié des notes de service concernant les affaires financières. Ces notes de service sont également affichées sur le site Web du conseil scolaire. Tous les mois de septembre, les services opérationnels tiennent des séances de formation pour les gestionnaires nouvellement nommés et ceux et celles qui ont besoin d'un rappel sur le fonctionnement du système financier du conseil scolaire. Le manuel sur le système financier conçu pour le conseil scolaire est disponible en ligne pour tout le personnel. Une formation ponctuelle sur le fonctionnement du système financier est aussi offerte aux membres du personnel qui en font la demande.

Après les vérifications externes des écoles, le personnel du service des finances fait un suivi avec les administratrices et administrateurs d'école en ce qui a trait aux points soulevés dans la lettre de recommandations. Le service a instauré de nombreux processus centralisés qui permettent au personnel des finances de surveiller la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur.

4.1 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, notamment la direction (de concert avec les directrices et directeurs d'école), les conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Oui
La direction a adopté une approche intégrée (tant au niveau des écoles que du conseil scolaire) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette dernière oriente le processus d'élaboration du budget.	Oui
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui
Les dépenses de dotation en personnel sont comparées à celles de conseils scolaires semblables et au modèle de financement pour une utilisation efficace des ressources.	Oui

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Chaque année, la direction présente aux conseillères et conseillers scolaires l'échéancier des prévisions budgétaires et les objectifs budgétaires du Conseil pour le prochain exercice. L'échéancier des prévisions budgétaires indique les délais des étapes d'élaboration et d'approbation des prévisions. Cet échéancier est utilisé durant le cycle d'élaboration du budget pour tenir le Conseil au courant de la progression de chaque étape du processus. Le résumé des objectifs budgétaires présente clairement le lien entre le processus d'élaboration du budget et les plans du conseil scolaire.

Le document sur les objectifs budgétaires du Conseil pour 2010-2011 précise que le plan stratégique est en cours d'élaboration. Dans les années à venir, lorsque le plan sera terminé, on veillera à ce que les éléments du plan stratégique correspondent au processus d'élaboration du budget. En attendant, la planification budgétaire repose sur

quatre domaines prioritaires établis dans le processus de planification stratégique et de renouvellement, et servira de référence pendant les discussions sur le budget.

Le processus de planification budgétaire commence en janvier par l'établissement des prévisions de l'effectif. En février, le Conseil tient sa première réunion de planification budgétaire axée sur l'élaboration du budget et les priorités. En mars et en avril, le service des finances prépare des rapports qui font état d'une analyse des données historiques du budget qui n'est pas réservé au revenu et aux avantages sociaux. Ces rapports sont présentés aux services accompagnés d'un document budgétaire. Si les services déterminent qu'une augmentation de leur budget est nécessaire par rapport à celui de l'année précédente, il doit remplir un formulaire d'augmentation du budget et l'envoyer au conseil administratif à des fins d'étude, sans oublier les demandes de budget pour les nouvelles initiatives. Le service des finances est responsable de la consolidation des demandes budgétaires du service et du suivi des versions provisoires du budget. Le service établit le budget sur une feuille de calcul Excel. Les données des budgets antérieurs sont conservées dans le système d'information financière du conseil scolaire.

En mai, la direction présente au Conseil les prévisions budgétaires préliminaires, dont les calculs liés aux recettes tirées de subventions. Le conseil administratif tient également plusieurs réunions en mai pour revoir les prévisions budgétaires à mesure qu'elles sont établies. La direction offre alors au Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED) une présentation sur le budget consacré à l'éducation de l'enfance en difficulté et une mise à jour sur les Subventions pour les besoins des élèves (SBE).

Au début juin, la direction offre au Conseil des présentations sur d'autres éléments du budget, soit les autres dépenses de fonctionnement et les dépenses pour les nouvelles initiatives et les immobilisations. À la mi-juin, le Conseil reçoit le rapport provisoire sur les prévisions budgétaires. Après les présentations offertes aux conseillères et conseillers scolaires, le conseil administratif prend connaissance des prévisions budgétaires finales. Le rapport final sur les prévisions budgétaires est présenté au Conseil à des fins d'approbation à la fin juin. La direction a souligné que, durant les deux derniers cycles d'élaboration du budget, des renseignements budgétaires ont été présentés aux conseillères et conseillers scolaires en partie afin qu'ils aient le temps d'en prendre connaissance et de faire part de leurs commentaires. La direction a reçu des commentaires positifs de leur part quant à cette approche.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

La direction intègre tous les risques aux prévisions budgétaires. Elle transmet au Conseil les renseignements sur les risques budgétaires et les défis financiers (comme la fluctuation des coûts des services publics et des frais d'assurance) durant le

processus d'élaboration du budget. La direction a souligné qu'elle adoptait en général une approche prudente à l'égard des prévisions budgétaires et de l'effectif.

Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, aucun plan de gestion des risques documenté ne fait état des éventuels risques qui pourraient avoir une incidence sur le budget, d'une évaluation des risques non déterminés et des stratégies d'atténuation proposées.

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

Au début du cycle budgétaire :

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

Pendant le cycle budgétaire :

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

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

Recommandation :

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

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

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports financiers intermédiaires sont suffisamment détaillés (relèvent les écarts par rapport au budget, les comparent à des références appropriées et donnent les explications voulues) pour permettre de bien saisir la situation budgétaire de l'exercice en cours et les perspectives de tout l'exercice.	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

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

Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction, au personnel scolaire et aux conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire utilise tous les modules du système, soit les rapports financiers, le grand livre général, les comptes créditeurs, les comptes débiteurs et l'approvisionnement. Un système de paie distinct, qui est aussi rattaché au système financier, est entièrement intégré aux ressources humaines.

La gestionnaire des services du budget et de la comptabilité a la responsabilité d'approuver les demandes de transfert budgétaire et d'entrer dans le système financier les nouveaux codes de compte du grand livre général.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Le service des finances prépare des rapports financiers mensuels pour le Conseil. La direction a fait remarquer qu'il n'y a pas de rapport de septembre à novembre. Par contre, en décembre, le rapport sur les prévisions budgétaires révisées présenté au Conseil contient des renseignements détaillés sur le premier trimestre. Au cours des 10 mois de l'année scolaire, la direction prépare huit rapports financiers intermédiaires pour le Conseil. Ces rapports font état d'une analyse des données des budgets antérieurs pour évaluer si les dépenses correspondent aux tendances historiques. Le rapport contient également des faits saillants sur les recettes et les dépenses et une explication sommaire des écarts importants. La direction tient compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires, et a intégré les renseignements sur les coûts en dotation et sur l'embauche dans les rapports financiers intermédiaires, selon les besoins.

Le service des finances a établi un modèle de rapport sur la dotation qui contient des renseignements sur les changements concernant les équivalents temps plein. On

prévoit intégrer ce modèle de rapport aux rapports financiers intermédiaires destinés aux conseillères et conseillers scolaires. Durant l'année, la direction présente aussi au Conseil des rapports sur les réserves et les subventions pour d'autres programmes d'enseignement (subventions APE). Les rapports mensuels sur les projets d'immobilisations contiennent aussi des renseignements sur le financement, les coûts et le financement de débentures.

Plusieurs aspects énoncés dans les directives du rapport du CRFP pourraient contribuer à améliorer le processus d'établissement de rapports financiers intermédiaires présentés aux conseillères et conseillers scolaires. La direction devrait entre autres tenir compte des éléments suivants :

- Mettre en place un cycle d'établissement de rapports avec les conseillères et conseillers scolaire au début de l'année;
- Produire en cours d'année seulement trois rapports qui reprennent le même modèle et les mêmes indicateurs;
- Intégrer dans le rapport des indicateurs non financiers (p. ex., l'effectif et la dotation en personnel – équivalent temps plein (ETP)).

Les surintendantes et surintendants ont directement accès aux renseignements budgétaires par le truchement du système financier du conseil scolaire, ce qui permet aux cadres supérieurs et à leurs adjointes et adjoints administratifs de surveiller continuellement leurs budgets.

Tous les rapports financiers intermédiaires sont présentés au conseil administratif avant d'être présentés au Conseil. Les rapports sont approuvés par le directeur de l'éducation et le surintendant des affaires scolaires comme l'indique formellement le rapport.

Le conseil scolaire respecte les échéances établies de présentation des budgets, des prévisions budgétaires révisées et des états financiers au ministère.

Vérification

Les années passées, le Conseil avait un comité de vérification systémique. En mai 2010, le Conseil a adopté une motion visant à établir un comité de vérification, conformément aux conditions et au mandat proposés par le ministère de l'Éducation dans une note de service envoyée, le 5 mars 2010, à l'OCSTA et au directeur de l'éducation. Cette note visait à obtenir la participation des conseils scolaires dans l'élaboration d'un règlement sur les comités de vérification, conformément aux dispositions de la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* adoptée en décembre 2009. À l'heure actuelle, les services de vérification externes présentent un rapport au Conseil. Ce dernier ne participe pas à

des réunions à huis clos avec les vérificatrices et vérificateurs externes pour prendre connaissance de leurs rapports. Après avoir procédé à la vérification, les vérificatrices et vérificateurs rédigent une lettre dans laquelle ils présentent leurs conclusions et leurs recommandations. La direction envoie une réponse formelle à cette lettre de recommandations.

Il n'y a pas de fonction de vérification interne au sein du conseil scolaire. La direction a indiqué que le conseil scolaire est en attente des progrès de la mise en œuvre de l'initiative ministérielle concernant les services de vérification interne régionaux. La direction présente au Conseil des rapports périodiques sur l'évolution de cette initiative.

Recommandations :

- La direction devrait donner suite à son intention d'établir une fonction de vérification interne, en tenant compte des nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans les conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.
- Une fois la fonction de vérification interne créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement consignés et que la direction prend des mesures en réponse aux recommandations formulées.
- Le conseil scolaire devrait aller de l'avant avec son projet d'établir un comité de vérification comprenant des consultantes et consultants externes conformément à la nouvelle directive du ministère.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

La direction a fait remarquer que tous les fonds excédentaires du compte de fonctionnement, du compte des immobilisations et du fonds de réserve sont investis dans des dépôts à terme comme les notes d'acceptation bancaire. Le conseil scolaire a reçu des offres de taux d'investissement de trois établissements financiers. Les fonds excédentaires sont investis seulement si un investissement à court terme rapporte plus que le principal compte bancaire du conseil scolaire.

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'une politique officielle d'investissement. La direction a souligné que le conseil scolaire compte présenter un rapport d'investissement aux conseillères et conseillers scolaires en même temps que les états financiers de 2009-2010. Les rapports budgétaires mensuels présentés au Conseil font état des intérêts perçus. Le conseil scolaire prévoit également rédiger un énoncé sur les politiques et les objectifs en matière d'investissement dans le cadre du rapport sur la résolution des emprunts et sur les pouvoirs de signature de chèques.

Le personnel des finances surveille l'encaisse par le truchement de services bancaires en ligne. Le superviseur des services de comptabilité prépare les rapprochements bancaires mensuels, qui sont approuvés par la gestionnaire des services du budget et de la comptabilité. Le conseil scolaire, dont les procédures assurent des autorisations appropriées, produit des chèques manuellement. Il a d'ailleurs établi une procédure officielle pour les demandes de chèque.

En maintenant de bonnes relations avec son institution bancaire, le conseil scolaire bénéficie de taux avantageux. Il détient un compte général de fonctionnement, un

compte de fonctionnement en matière d'immobilisations, quatre comptes de réserve et neuf comptes pour les prix et les fonds de fiducie. La direction compare régulièrement les conditions bancaires des autres conseils scolaires au moyen du sondage de l'OASBO. Le conseil scolaire fait affaire avec la même institution financière depuis plus de 30 ans. La direction compte lancer sous peu un appel d'offres pour des services bancaires.

Chaque fois qu'un projet d'immobilisations est sollicité, le personnel des finances met à jour le modèle d'analyse financière des immobilisations pour s'assurer que les engagements financiers soient respectés. Le conseil scolaire a établi trois fonds d'amortissement, et le service des finances tient des échéanciers détaillés sur les paiements de débentures.

Le conseil scolaire surveille et réduit de plusieurs façons les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements. Il a recours aux transferts électroniques à l'occasion, particulièrement pour les paiements de débentures. Tous les transferts électroniques, qui sont signés par le surintendant des affaires scolaires, nécessitent l'autorisation de la gestionnaire des services du budget et de la comptabilité. Le conseil scolaire a mis en place des procédures de sauvegarde des données électroniques.

Recommandation :

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

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

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

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

La gestion des recettes non tirées de subventions est un domaine fonctionnel de petite envergure pour le conseil scolaire. Le conseil reçoit du ministère des subventions pour

d'autres programmes d'enseignement (APE) destinées à des initiatives précises, ce qui fait que le conseil scolaire doit se soucier des recettes non tirées de subventions.

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des recettes non tirées de subventions

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

Gestion des fonds dans les écoles

Le conseil scolaire a établi des procédures pour les fonds générés par les écoles en se fondant sur les lignes directrices relatives aux fonds générés par les écoles mises au point par l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO). Il a également mis en place une politique sur les activités de financement. Le conseil scolaire a implanté un logiciel spécialisé pour favoriser la gestion de l'encaisse des écoles. Ce logiciel traite les reçus de caisse et les renseignements sur les dépôts bancaires. À l'heure actuelle, cinq écoles participent à un projet pilote concernant ce logiciel pour aider les écoles sans encaisse. Chaque école possède un compte bancaire pour les fonds dans les écoles.

Le service des finances présente au conseil administratif des rapports trimestriels sur les fonds dans les écoles. Le personnel de l'administration scolaire prépare les rapprochements bancaires mensuels pour ces fonds. Le personnel des services opérationnels veille à ce que tous les comptes bancaires des fonds dans les écoles fassent l'objet d'un rapprochement régulier tous les mois. Les rapports trimestriels font état des plus récents rapprochements bancaires et dépôts effectués par les écoles. Les écoles doivent produire un rapport de fin d'exercice sur leurs fonds.

Le service des finances aide les administratrices et administrateurs d'école à gérer leurs fonds. Le service des technologies de l'information aide le personnel scolaire à utiliser le logiciel spécialisé de gestion de l'encaisse des écoles. À chaque fin d'exercice, le service des finances envoie aux directions d'école une lettre qui décrit les principales exigences en ce qui concerne les fonds dans les écoles.

Les services de vérification externes du conseil scolaire procèdent à la vérification des écoles à tour de rôle. Ces services formulent ensuite des recommandations et font des comparaisons des écoles vérifiées.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Pour le conseil scolaire, les principales sources de recettes non tirées de subventions sont les suivantes : permis d'utilisation communautaire des installations scolaires, cafétéria et contrats sur les machines distributrices, revenus d'intérêts, droits de scolarité des élèves ayant un visa, subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) annoncées par le ministère et financement pour le Cours de langue pour les immigrants au Canada (CLIC).

Le conseil scolaire possède des politiques et des procédures en matière d'utilisation communautaire des installations scolaires, dont des ententes de réciprocité avec les municipalités. Ces ententes sont conformes à celles établies par les conseils coïncidents. La direction a constaté que ces ententes portent sur toutes les formes d'utilisation communautaire des installations scolaires. Dans le cadre de l'entente de réciprocité, le conseil scolaire offre des services à guichet unique pour l'utilisation de ses installations par la collectivité.

Un compte distinct est attribué à chaque programme APE approuvé. La direction a souligné que les prévisions budgétaires révisées incluent toutes les subventions APE connues. Durant l'année, la haute direction examine les programmes financés par les subventions APE et dresse un rapport sur le sujet. Le service des finances prépare les rapprochements de fin d'exercice pour les programmes. La gestionnaire des services du budget et de la comptabilité assure le suivi officiel de ces programmes conjointement avec l'analyste financière.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et modalités

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

Participation à des initiatives d'achats groupés

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

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

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

Politiques et modalités

Le conseil scolaire dispose d'une politique et de procédures sur les achats, décrites dans le guide des procédures d'achat et affichées sur son site Web et son intranet. Les procédures d'achat du conseil scolaire ont été mises à jour pour assurer leur conformité avec les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* dans le secteur parapublic. Ces procédures révisées comprennent un code de déontologie en matière d'achat. Le code de déontologie général pour tout le personnel du conseil scolaire fait l'objet d'un examen et sera présenté au Conseil à l'automne 2010.

Les procédures d'achat indiquent que le service des achats est responsable de l'achat des biens et des services. Les procédures précisent par contre certaines exceptions comme l'achat de services publics, les assurances, les investissements, les services personnels, et les contrats pour la construction, les transformations et les rénovations. Le service des achats est composé d'une gestionnaire, d'un agent et d'une commis. Les procédures d'achat décrivent le processus de demandes et de bons de commande, y compris le rôle du service des achats entourant la surveillance de la conformité et des processus. L'utilisation du système financier du conseil scolaire pour les achats aide à assurer le respect des procédures. Le service des achats vérifie toutes les demandes d'achat pour voir si elles portent le bon code de compte.

Les procédures d'achat précisent que tous les biens et services sont achetés au plus bas prix possible, en tenant compte des lignes directrices sur les prix, de la disponibilité, du service, de la qualité et de la livraison. Elles spécifient également que le conseil scolaire devrait faire tout son possible pour se procurer des produits écologiques.

Les procédures d'achat actuelles prévoient certaines circonstances dans lesquelles le conseil scolaire pourrait avoir recours à des processus d'achat non concurrentiels comme le recours à un fournisseur exclusif, aux achats en cas d'urgence ou à un fournisseur unique.

Les procédures d'achat comportent des dispositions selon lesquelles tous les achats concurrentiels doivent être publiés sur un site public d'appels d'offres électroniques comme Biddingo. Le conseil scolaire publie aussi des appels d'offres sur son site Web.

Le conseil scolaire a mis en place une politique sur les dépenses pour le personnel et les conseillères et conseillers scolaires. Il s'est également doté d'un système électronique pour le remboursement de kilométrage auquel tout le personnel, ainsi que les conseillères et conseillers scolaires, ont accès par le portail interne. Grâce à ce système, le personnel et les conseillères et conseillers scolaires soumettent leurs réclamations pour le kilométrage et reçoivent l'approbation de leur remboursement. Les distances des déplacements habituels sont prédéterminées par le conseil scolaire. La direction a déclaré que le système a permis de réduire le montant des chèques de remboursement et les incohérences dans les réclamations pour le kilométrage.

Participation à des initiatives d'achats groupés

Les procédures d'achat du conseil scolaire décrivent les méthodes de participation du conseil scolaire aux initiatives d'achats groupés. Le conseil scolaire appuie les initiatives d'achats groupés auxquelles participe le Halton Co-operative Purchasing Group (HCPG). Le conseil scolaire fait partie de ce groupe depuis 1977. Parmi les membres du HCPG, on compte la municipalité régionale de Halton, les villes et les cantons, les conseils scolaires, les bibliothèques et Ontario Hydro de la région de Halton. Le conseil scolaire participe aux initiatives d'achats groupés de la Catholic School Board Services Association (CSBSA), et a participé activement aux questions concernant les débentures par l'entremise de l'Ontario School Board Financing Corporation (OSBFC).

Le conseil scolaire utilise les contrats et les ententes avec les fournisseurs attitrés établis par le gouvernement de l'Ontario, comme les fournisseurs attitrés pour les téléphones cellulaires. Le conseil scolaire a conclu une entente d'achat groupé pour le papier avec 18 autres conseils scolaires de l'Ontario. Il a également conclu d'autres ententes avec des conseils scolaires individuels, comme le Toronto Catholic District School Board et le conseil coïncident, pour l'achat de certains biens et services en particulier.

Niveaux de pouvoir d'achat

Les procédures d'achat accordent des niveaux de pouvoir de signature des bons de commande, notamment :

- Jusqu'à 25 000 \$ – Agent des achats
- Jusqu'à 50 000 \$ – Gestionnaire du service des achats
- Jusqu'à 100 000 \$ – Gestionnaire principale du service des finances
- Plus de 100 000 \$ – Surintendant des affaires scolaires ou directeur de l'éducation.

Les procédures d'achat définissent aussi les niveaux de pouvoir de signature des contrats et des baux comme suit :

- Jusqu'à 50 000 \$ – Gestionnaire du service des achats
- Jusqu'à 100 000 \$ – Gestionnaire principale du service des finances
- Plus de 100 000 \$ – Surintendant des affaires scolaires ou directeur de l'éducation.

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

Les procédures du conseil scolaire qui régissent l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats (cartes d'achats) sont incluses dans les procédures d'achat. Ces cartes d'achats constituent une méthode pratique d'approvisionnement et de paiement pour les biens et les services de faible valeur puisqu'elles permettent de simplifier le processus d'approvisionnement, de réduire la paperasserie, d'accélérer le paiement des fournisseurs et d'accorder des pouvoirs au personnel scolaire et au personnel des services. Chaque école dispose de trois cartes de crédit pour petits achats, toutes conservées au bureau de l'école. Les directions d'école sont responsables de leur utilisation. Il y a, au total, environ 250 cartes de crédit pour petits achats en circulation, dont la plupart ont une limite de 1 000 \$ par transaction.

Le programme de carte de crédit pour petits achats est géré par la gestionnaire du service des achats. Ce service possède une liste de toutes les cartes de crédit pour petits achats avec le nom de la détentrice ou du détenteur de la carte et la limite de chaque carte. Toutes les demandes de carte d'achat et tous les changements et autres documents liés aux cartes sont soumis à la gestionnaire du service des achats pour approbation.

La procédure exige que l'institution financière envoie un relevé mensuel directement à chaque détentrice et détenteur de carte ou chaque établissement. Ces derniers doivent trouver le reçu ou la facture correspondant aux frais sur le relevé et consigner ces données sur la feuille de calcul VISA qui indique le code budgétaire à facturer et le montant de la TVH. Cette feuille de calcul est approuvée par la superviseure immédiate ou le superviseur immédiat. La feuille de calcul remplie et approuvée est soumise au superviseur du service de la comptabilité à des fins de traitement.

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

Les procédures d'achat du conseil scolaire décrivent le processus de demande et de bons de commande et la répartition des tâches. Les écoles et les services envoient leurs demandes d'achat. Ces demandes d'achat et les bons de commande, qui sont ensuite traités par le système financier du conseil scolaire, fournissent une foule de renseignements, dont le code de compte à facturer pour l'article demandé qui sera expédié au service des achats. Les demandes incomplètes sont retournées par voie électronique au demandeur afin qu'il y inscrive tous les renseignements requis.

La demande dûment remplie est envoyée au service des achats à des fins de vérification du code de compte. Toutes les demandes d'immobilisations nécessitent l'approbation écrite de la surintendante ou du surintendant avant d'être soumises à la gestionnaire du service des achats. Une fois l'approbation accordée, les demandes sont transmises au service des achats pour traitement.

Les bons de commande sont traités électroniquement par le système financier. Les écoles et les services qui reçoivent les biens et les services entrent les données du reçu dans le système pour confirmer que la commande livrée est complète et en bon état. Le service des comptes créditeurs autorise le paiement des fournisseurs après la confirmation de la réception des biens dans le système financier. Ce service relie chaque facture au bon de commande approprié et entre dans le système financier la confirmation de la réception du bien par l'école ou le service.

Le conseil scolaire privilégie la comptabilité d'engagements. L'engagement est inscrit au moment où l'on approuve une demande. Les procédures d'achat précisent que le demandeur doit confirmer que les fonds nécessaires ont été approuvés et qu'ils sont disponibles avant de conclure la transaction. Sinon, le système financier du conseil scolaire indique à la personne responsable de l'approbation que la demande d'achat excède le budget.

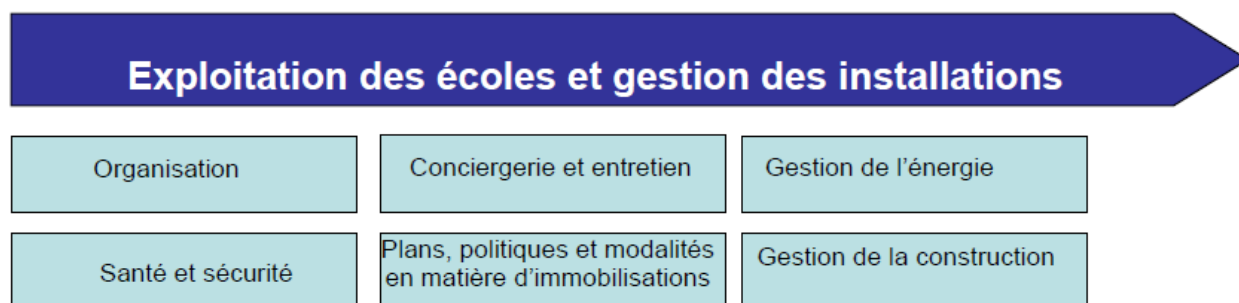
Utilisation du transfert électronique de fonds

À l'heure actuelle, les fournisseurs du service des transports du conseil scolaire reçoivent leurs paiements par transfert électronique de fonds (TEF). Depuis quelques années, la direction comptait mettre en œuvre des TEF pour tous les fournisseurs du conseil scolaire. Toutefois, le système financier du conseil scolaire ne pouvait prendre en charge les TEF. Le conseil scolaire a donc acheté un nouveau logiciel pour l'intégrer à son système financier, et prévoit que la plupart des paiements se feront par TEF d'ici la fin de l'année 2010.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait terminer la mise en œuvre des transferts électroniques de fonds pour tous ses fournisseurs.

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'efficacé 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 de gestion des installations établit des objectifs annuels qui correspondent aux objectifs systémiques annuels du directeur de l'éducation. Pour 2009-2010, le service de gestion des installations a relevé de façon générale bon nombre des initiatives du service, dont les suivantes :

- Différentes initiatives de conservation de l'énergie
- Programme de réduction des déchets
- Mise en œuvre de l'établissement d'un budget dans les écoles
- Élaboration d'un modèle de gestionnaire de famille d'écoles
- Mise à jour du ReCAPP et du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS).

Le service de gestion des installations a déterminé des objectifs, des indicateurs de réussite, des échéances et des responsabilités pour chaque initiative. Cependant, cet aspect de la planification n'a pas été officiellement documenté.

À la fin de l'été, le service de gestion des installations dresse un rapport sur les travaux de construction, les activités d'entretien et les projets achevés, ainsi qu'un rapport annuel sommaire. Ce rapport est généralement présenté au Conseil lors de sa première réunion en septembre.

Le service de gestion des installations recueille de façon non officielle les commentaires sur ses activités et ses services pendant les réunions régulières des familles d'écoles avec les directions d'école. Il procède également à la consignation des plaintes et des demandes, et en assure le suivi.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'organigramme du service de gestion des installations est à jour et indique les postes du service. Celui de l'administration du conseil scolaire (publié sur le site Web) indique les liens hiérarchiques du surintendant du service de gestion des installations. Le site Web contient aussi la liste du personnel clé du service de gestion des installations et leurs coordonnées.

Le surintendant du service de gestion des installations est épaulé par le gestionnaire principal, qui supervise cinq gestionnaires des installations. Quatre d'entre eux ont été nommés à la tête de deux familles d'écoles. Les gestionnaires des installations sont responsables de toutes les activités liées aux installations qui ont lieu dans les écoles de leur famille d'écoles. Chaque gestionnaire des installations travaille en collaboration

avec la surintendante ou le surintendant de l'éducation de sa famille d'écoles respective.

Chaque semaine, les gestionnaires des installations sont responsables, à tour de rôle, de la gestion et de la supervision du quart de travail de soir pour la conciergerie de toutes les écoles. Le cinquième gestionnaire agit à titre de gestionnaire central et s'occupe de deux familles d'écoles durant le quart de travail de jour du gestionnaire qui travaille de soir. Par ailleurs, le gestionnaire central supervise le centre d'administration du Conseil, les centres d'éducation permanente et les centres d'éducation et de formation des adultes.

Environ tous les cinq ans, les gestionnaires des installations changent de famille d'écoles. Chacun des quatre gestionnaires nommés à la tête d'une famille d'écoles est épaulé par un personnel d'entretien ayant reçu une formation de métier générale. Les gestionnaires travaillent également avec différents entrepreneurs externes pour assurer les services d'entretien dans les écoles.

La direction a fait remarquer que ce modèle organisationnel de guichet unique pour les services de conciergerie et d'entretien des écoles a été adopté pour deux raisons. Premièrement, pour que la direction d'école n'ait qu'une seule personne-ressource dans l'école pour tous les besoins en matière d'installations. Deuxièmement, pour améliorer la communication et la coordination entre l'entretien, la conciergerie et les immobilisations du service de gestion des installations. L'équipe du service est composée de l'agente à la durabilité de l'environnement, du superviseur des liaisons pour l'utilisation communautaire des installations scolaires et du bureau de surveillance de l'énergie et des systèmes de chauffage, ventilation et climatisation. Le service de gestion des installations tient des réunions d'équipe toutes les deux semaines pour informer le personnel de ses activités et assurer le bon déroulement des affectations.

Le surintendant du service de gestion des installations est ingénieur et le gestionnaire principal est ingénieur technologue. Les autres postes du service de gestion des installations ne requièrent aucune qualification professionnelle ou titre en particulier. Bon nombre des postes de gestionnaire des installations sont occupés par des membres chevronnés du personnel de conciergerie et d'entretien ayant obtenu une promotion.

Surveillance et communication des politiques

Le service de gestion des installations établit les politiques et procédures liées aux installations scolaires, à la sécurité et à l'utilisation communautaire des installations scolaires. Le service des ressources humaines s'occupe d'offrir la formation et d'assurer le respect des politiques en matière de santé et de sécurité. Toutes les politiques et procédures officielles sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Le service de gestion des installations assure la surveillance centrale de l'état des installations scolaires et le suivi des exigences réglementaires, comme les analyses d'eau et les registres. Bon nombre des inspections périodiques requises comme celles pour les extincteurs d'incendie, les ascenseurs et les gros équipements sont menées par des entrepreneurs externes. Les modifications législatives sont généralement transmises au surintendant des affaires scolaires ou au directeur de l'éducation, et sont ensuite envoyées au surintendant du service de gestion des installations. Le moindre changement apporté aux politiques et aux procédures fait l'objet d'une note de service au personnel, et toutes les politiques et procédures sont transmises par voie électronique. Le surintendant et le gestionnaire principal du service de gestion des installations participent aux réunions des familles d'écoles où ils peuvent discuter avec les directions d'école des points liés aux installations.

Les membres du personnel du service de gestion des installations font partie de deux associations provinciales : le comité sur le fonctionnement, l'entretien et la construction de l'Ontario Association of School Board Officers (OASBO) et le comité sur la gestion des installations, la santé et la sécurité de l'Association des administrateurs et des administratrices d'affaires des écoles catholiques de l'Ontario. Ces deux comités offrent des activités de perfectionnement professionnel et de réseautage avec des collègues d'autres conseils scolaires.

Recommandation :

- Le service de gestion des installations devrait améliorer son processus de planification opérationnelle annuelle en établissant des objectifs précis et mesurables et des indicateurs de réussite, de même qu'en les documentant officiellement. Pour chaque objectif et initiative, le service devrait également déterminer les échéanciers de mise en œuvre et les responsabilités des différents membres du personnel. La direction pourrait ainsi évaluer le progrès de la mise en œuvre du plan et produire des rapports périodiques à cet effet.

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

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

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

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

Le modèle de dotation et d'affectation du personnel de conciergerie (fondé sur la charge de travail associée à certaines tâches de nettoyage) sert à définir clairement les tâches et les responsabilités des concierges. Les gestionnaires des installations s'occupent des vérifications ponctuelles et des plaintes au sein de leur famille d'écoles. Lorsque le programme de travail est modifié, le personnel de conciergerie est affecté à tour de rôle dans les écoles pour combler les besoins du calendrier de nettoyage.

Le modèle de dotation et d'affectation du personnel de conciergerie utilisé par le service de gestion des installations a été conçu selon les normes de la Building Owners and Managers Association (BOMA) et les recherches d'un consultant en matière de charge de travail en conciergerie. La direction a travaillé en collaboration avec le syndicat de son personnel de conciergerie (Syndicat canadien de la fonction publique –SCFP) pour élaborer son modèle d'affectation et de dotation. Ce modèle détermine la charge de travail d'après le temps nécessaire pour accomplir certaines corvées de nettoyage et la fréquence à laquelle elles doivent avoir lieu. Le modèle tient compte des besoins propres à chaque école et des corvées nécessaires dans les différents locaux des installations scolaires. La direction a souligné que le modèle offre un processus juste et équitable de répartition des tâches de conciergerie pour les différents quarts de travail, et qu'il est mis à jour lorsque des changements sont apportés aux installations scolaires. Chaque poste de conciergerie dispose d'un plan qui précise les travaux et les

tâches à effectuer. Le modèle indique les corvées de nettoyage hebdomadaires habituelles durant l'année scolaire et le calendrier de nettoyage estival.

Les conseillères et conseillers scolaires ont récemment adopté une politique de gestion environnementale qui indique de façon générale que le conseil scolaire fournira, dans la mesure du possible, des produits écologiques. Le service de gestion des installations a commencé à utiliser des produits écologiques, il y a plusieurs années. À l'heure actuelle, tous les produits de nettoyage que le conseil scolaire utilise sont certifiés écologiques. Le service de gestion des installations teste régulièrement de nouveaux produits écologiques et demande l'avis du personnel de conciergerie (SCFP) et d'autres intervenants avant qu'ils soient adoptés par l'ensemble du conseil scolaire. Par ailleurs, le conseil scolaire a participé au projet pilote du Programme d'écopropreté parrainé par le ministère de l'Éducation. Bien que le conseil scolaire ait progressé considérablement dans la mise en œuvre de ce programme, plusieurs aspects de l'initiative devront être officialisés conformément au *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère. Ce guide recommande un plan de mise en œuvre de nettoyage écologique en 10 étapes. La direction devrait entre autres tenir compte des éléments suivants :

- Déclaration de principes pour l'écopropreté – la déclaration de principes dans le cadre de la politique en matière d'éducation environnementale globale du conseil scolaire devrait inclure une intention claire d'implanter un programme d'écopropreté dans toutes les écoles, l'adoption de pratiques d'écopropreté, une description des rôles et des responsabilités et un mécanisme d'évaluation pour le programme.
- Élaboration d'outils pour favoriser la mise en œuvre – un manuel de procédures d'exploitation uniformisées en matière d'écopropreté devrait définir les attentes du conseil scolaire quant aux procédures d'exploitation de l'écopropreté dans les écoles.
- Stratégie de communication – une stratégie de communication permettra d'informer les intervenants (occupants des établissements, concierges, fournisseurs) sur les avantages du programme et leur rôle visant à soutenir le programme.
- Évaluation et suivi du progrès – durant la première année de mise en œuvre, un examen de l'initiative devrait être réalisé tous les trois à six mois. Après la première année, un examen devrait avoir lieu tous les ans.

En 2009, le conseil scolaire a créé un poste d'agent à la durabilité de l'environnement au sein du service de gestion des installations. Ce poste a été créé pour mener des initiatives environnementales et pour établir un lien entre le service de gestion des installations et les initiatives environnementales amorcées dans le cadre du curriculum.

Toutes les écoles participent à des programmes de recyclage et de compostage, et plusieurs d'entre elles ont pris l'initiative de réduire leurs déchets.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le service de gestion des installations établit une liste des projets d'entretien majeurs pour l'année à des fins d'approbation par le Conseil. À la fin de l'été, le service présente un rapport annuel pour tenir les conseillères et conseillers scolaires au courant de la progression des projets. Il prépare aussi une comparaison entre le rapport de rapprochement sur les dépenses réelles des projets et le budget approuvé. La direction présente au Conseil un rapport annuel sur les projets relevant de l'initiative Lieux propices à l'apprentissage, les projets en matière de réfection des installations, et un rapprochement budgétaire. La liste comprend les demandes d'entretien nécessaire et d'entretien habituel. Cette liste est dressée en fonction des données tirées du ReCAPP, des rapports d'inspection des toits et des échéances de remplacement estimées pour les autres composants des bâtiments. Les directions d'école envoient continuellement des demandes d'entretien. Le service de gestion des installations veille à rassembler un certain nombre de projets dans chaque école durant la même année pour économiser et éviter de perturber les activités scolaires. Le plan tient également compte des rénovations majeures à venir.

Pour établir la liste annuelle des priorités, le service de gestion des installations tient une liste pluriannuelle des projets de remplacement et de modernisation prévus. Le conseil scolaire n'a toutefois pas mis en place de plan d'entretien pluriannuel officiel. Ce genre de plan tiendrait compte des priorités en matière d'entretien préventif et des priorités différées en matière d'entretien, et optimiserait l'utilisation des fonds disponibles. Ce plan serait ensuite présenté aux conseillères et conseillers scolaires.

En 1993, le conseil scolaire a examiné ses installations scolaires et établi un plan de modernisation des immobilisations qui prévoyait d'importantes améliorations aux écoles existantes. Le conseil scolaire a comparé les installations scolaires existantes par rapport aux caractéristiques et aux exigences des nouvelles écoles pour évaluer les besoins en immobilisations de ses installations scolaires vieillissantes. Il a donné suite à cet examen en effectuant de nombreuses modernisations aux installations existantes au cours des années suivantes, ce qui a permis d'agrandir les locaux affectés au programme pour les élèves et d'en ajouter de nouveaux dans les écoles vieillissantes, comme ceux des nouvelles écoles.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service de gestion des installations travaille de concert avec le service des ressources humaines pour la prestation de la formation. Les RH s'occupent d'offrir la formation obligatoire comme celle sur le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT).

Tous les nouveaux membres du personnel de conciergerie ont droit à une séance d'orientation et de formation sur les exigences standard en matière de nettoyage. Les années passées, le service a demandé aux concierges chevronnés de partager leurs connaissances et de former le nouveau personnel. Le service de gestion des installations offre au personnel une à deux journées de perfectionnement professionnel par année. Ces séances sont organisées en consultation avec le syndicat. Le service de gestion des installations a également amorcé des séances de communauté d'apprentissage d'une heure pour chaque famille d'écoles afin qu'elles puissent échanger des renseignements et faire part de leurs préoccupations, aborder certaines questions et favoriser un sens de la collégialité entre les concierges. Par ailleurs, les fournisseurs ont le mandat d'offrir une formation sur certains produits et sur l'utilisation appropriée de l'équipement.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service de gestion des installations possède, en petite quantité, du matériel de nettoyage et d'entretien principal comme des véhicules et des nettoyeurs pour le sol. Les véhicules sont assignés à un membre du personnel en particulier. Le suivi de l'entretien des véhicules est inscrit dans un registre. Les fournisseurs s'occupent du suivi et de la gestion des activités d'entretien pour les gros équipements de nettoyage.

Le service de gestion des installations utilise des produits de nettoyage normalisés dans toutes les écoles. Tous les achats sont effectués de façon centralisée par les concierges du quart de travail de jour par l'entremise du service des achats, à partir d'une liste préétablie de produits acceptables. Les gestionnaires des installations doivent approuver tous les achats. Ils peuvent faire le suivi de l'utilisation des produits et réaliser des analyses comparatives entre les écoles. La direction vérifie régulièrement les achats et compare les écoles ayant une taille et un effectif semblables. La politique de gestion environnementale du conseil scolaire fait état de l'engagement à acheter des produits écologiques, dans la mesure du possible.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le service de gestion des installations utilise un système d'ordres de travail informatisé. Les ordres de travail peuvent être soumis par les gestionnaires des installations, les directions d'école et les concierges. Les gestionnaires des installations reçoivent les ordres de travail, les placent en ordre de priorité pour leurs écoles et déterminent s'ils doivent les assigner au personnel d'entretien du conseil scolaire ou à un entrepreneur externe. Les directions d'école peuvent faire le suivi de l'état et de la progression du traitement des ordres de travail dans le système.

Les bons de commande et les coûts associés aux travaux d'entretien réalisés par les entrepreneurs externes sont surveillés et suivis par les gestionnaires des installations. Le coût des travaux d'entretien effectués par le personnel du conseil scolaire est lié au

budget d'approvisionnement en matériaux et fait l'objet d'un suivi en fonction de ce dernier.

La majorité du personnel de conciergerie du conseil scolaire est syndiqué, sauf les concierges qui travaillent à trois écoles élémentaires et trois écoles secondaires, les centres d'éducation et de formation des adultes et les bureaux de l'administration du Conseil. Le conseil scolaire emploie 15 concierges suppléantes et concierges suppléants pour combler les absences. Le gestionnaire central des installations assigne ces concierges en fonction des absences rapportées dans le système de suivi du conseil scolaire.

Le conseil scolaire examine continuellement le rapport coût-efficacité des services des installations sous contrat, comme l'entretien des terrains, les inspections de l'équipement et le déneigement. Par ailleurs, le service de gestion des installations retient les services de quatre employés d'entretien polyvalents pour répondre aux besoins de certains ordres de travail général, et des entrepreneurs externes pour s'occuper des autres travaux d'entretien et des réparations. Ces quatre employés sont également syndiqués.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropriété* du ministère pour officialiser son programme d'écopropriété.
- En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait officialiser un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan devrait être approuvé par le Conseil.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

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

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

Plan de gestion de l'énergie

La politique du conseil scolaire sur la gestion environnementale explique les principes d'un plan de gestion de l'énergie. Le conseil scolaire n'a pas établi de plan officiel de gestion de l'énergie précisant des objectifs de réduction précis. Par contre, le service de gestion des installations a mis en œuvre de nombreuses initiatives de gestion de l'énergie au cours des dernières années. Un plan de gestion de l'énergie pluriannuel

permettrait au conseil scolaire de documenter officiellement les initiatives déjà en cours, et de surveiller la progression et la réussite de chacune d'elles pour ensuite transmettre ces renseignements aux intervenants.

Le conseil scolaire a mandaté une entreprise externe de recueillir des données sur sa consommation annuelle d'énergie et d'eau, et d'en faire une évaluation. Des examens approfondis et des ajustements sont réalisés sur les systèmes d'entretien des bâtiments des écoles où la consommation est supérieure au niveau mesuré il y a 15 ans. Ces données sont également utilisées à l'interne pour relever les anomalies inexplicables en matière de consommation et pour remédier à la situation. Le service de gestion des installations encourage aussi activement la conservation de l'énergie auprès des usagers des établissements. La direction du service a souligné que la consommation du conseil scolaire a diminué malgré une importante croissance depuis le milieu des années 1990. Avec l'aide de ses consultants externes en matière d'énergie, le conseil scolaire a comparé sa consommation à celle d'autres conseils scolaires.

La direction a indiqué que le service de gestion des installations s'était assuré que le budget des services publics convenait à la consommation d'énergie de l'année de référence. Les économies réalisées grâce à la réduction de la consommation d'énergie servent à financer d'autres projets de gestion de l'énergie.

Le conseil scolaire fait partie du consortium régional de Halton avec d'autres organisations locales du secteur public pour l'achat de gaz. Par ailleurs, le conseil scolaire a précédemment participé à la Catholic School Boards Services Association (CSBSA) pour l'achat d'électricité. La politique et les procédures d'achat du conseil scolaire précisent que ce dernier devrait faire tout son possible pour fournir des produits écologiques. Les décisions d'achats sont prises en tenant compte de l'efficacité énergétique. Puisqu'il n'y a pas de plan officiel de gestion de l'énergie, les pratiques d'approvisionnement ne sont pas officiellement liées aux objectifs et aux buts fixés en matière de conservation de l'énergie.

Un élément essentiel du rôle de l'agente à la durabilité de l'environnement consiste à lier les initiatives du service de gestion des installations à l'apprentissage en classe et au curriculum. À l'heure actuelle, chaque école dispose d'un écran dans le hall d'entrée sur lequel s'affichent des messages environnementaux et les statistiques de consommation de l'école en temps réel. Les élèves et le personnel peuvent également accéder à ces données en ligne. Le personnel peut aussi utiliser les données des systèmes d'évaluation de l'air dans le programme de science.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le service de gestion des installations surveille la consommation d'énergie sur une base mensuelle. Il rédige des rapports détaillés destinés à l'interne. Ces rapports ne sont pas présentés à la haute direction ni au Conseil.

Le conseil scolaire a commencé à fournir des données pour la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère dans le cadre de la première phase de cette initiative. Avec l'aide de ses consultants externes en matière d'énergie, le conseil scolaire fait le suivi de la consommation d'énergie de ses écoles. Des objectifs de réduction précis n'ont toutefois pas été fixés pour le conseil scolaire et pour chaque installation scolaire. Les fournisseurs de services envoient au conseil scolaire une facture distincte pour chacune de ses installations.

Le service de gestion des installations a lancé des projets d'envergure en matière d'énergie dans certaines installations, en considérant les besoins de modernisation de chaque installation plutôt que ceux du système dans son ensemble. Dans le cadre de ces projets, le service de gestion des installations a mis en place des composants éconergétiques comme des toilettes à faible débit et un éclairage moderne. Le conseil scolaire a également commencé à installer des compteurs pour surveiller la consommation d'énergie quotidienne en temps réel et pour en faire le suivi.

Le conseil scolaire a deux employés chargés de programmer et de surveiller les systèmes d'entretien des bâtiments, et de contrôler le chauffage, la climatisation, la ventilation et l'alimentation en eau de chaque installation scolaire. Les points de consigne des thermostats standard sont contrôlés et surveillés de façon centralisée.

Recommandations :

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

- Le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de conservation de l'énergie qu'il a mises en œuvre, afin de promouvoir la gestion de l'énergie à l'échelle du système. L'agente à la durabilité de l'environnement pourrait transmettre ces renseignements au moyen de publications et de rapports réguliers par l'intermédiaire du site Web du conseil scolaire et d'autres médias.
- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.
- Le conseil scolaire devrait chercher des moyens de concilier les factures des services publics.

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

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

Gestion de la santé et de la sécurité

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique sur la santé et la sécurité au travail, dont le service des RH est responsable. Il y a, par ailleurs, plusieurs politiques et lignes directrices en matière de santé et de sécurité, y compris des politiques individuelles sur les écoles sécuritaires, les incendies et les évacuations, la gestion des risques et les premiers soins, l'anaphylaxie, la prévention de l'intimidation et les interventions en la matière, et la sécurité scolaire. Cette politique sur la santé et la sécurité au travail est soutenue par un programme de santé et de sécurité documenté.

Le conseil scolaire a mis en place un comité mixte sur la santé et la sécurité au travail dans chaque école, composé de représentantes et de représentants locaux des groupes d'employés et de la direction. Ces comités se réunissent quatre fois par année. L'agente à la santé et à la sécurité du service des ressources humaines, qui surveille ces comités, est aussi responsable de la supervision du programme de santé et de sécurité. Ce programme comprend des procédures de santé et de sécurité, les paramètres de fonctionnement du comité mixte sur la santé et la sécurité au travail de chaque école, le protocole de déclaration de problèmes liés à la santé et à la sécurité ou le protocole d'enquête sur les accidents. Le conseil scolaire a la responsabilité d'assurer le suivi et la surveillance des inspections des lieux de travail. L'agente à la santé et à la sécurité s'occupe des inspections mensuelles des lieux de travail et présente des rapports à la haute direction. Les conseillères et conseillers scolaires approuvent tous les ans la politique sur la santé et la sécurité au travail. Le service des RH offre à tout le personnel une formation sur la santé et la sécurité au travail et une formation sur le SIMDUT.

Le conseil scolaire a mis en œuvre plusieurs initiatives liées à la sécurité des élèves. Il a mis en place des caméras et des lecteurs de cartes d'accès dans toutes les écoles élémentaires, il y a plusieurs années. Il procède actuellement à l'installation de caméras de sécurité dans toutes ses écoles secondaires. Une entreprise est également mise sous contrat pour réagir en cas d'alarme après les heures normales de classe. La surveillance par caméras est assurée centralement dans le bureau du conseil scolaire et localement dans toutes les écoles.

Chaque école possède son propre plan d'action en cas d'urgence qui comprend une série de codes d'alerte, et effectue régulièrement des tests de confinement barricadé et des exercices d'incendie. Les services scolaires ont la responsabilité de coordonner ces plans et ces simulations. Des agentes et agents de liaison du service de police de Halton sont affectés dans chaque école pour aider aux activités d'intervention en cas d'urgence. Les procédures d'urgence et la procédure de communication de la police et du conseil scolaire décrivent le protocole de communication du conseil scolaire en cas d'urgence, qui consiste entre autres à informer les conseillères et conseillers scolaires. Les services scolaires ont également la responsabilité de mettre en œuvre des programmes de sécurité dans chaque école.

Toutes les écoles disposent d'un plan de mesures d'intervention d'urgence en cas de pandémie. Dans chaque installation, le conseil scolaire suit un protocole détaillé de premiers soins et peut compter sur des secouristes formés. Le personnel reçoit également une formation sur la façon de traiter l'anaphylaxie, conformément à la *Loi Sabrina*. Le service des RH travaille de concert avec le service de gestion des installations pour s'assurer que le personnel est formé et qu'il ait droit à des cours d'appoint au besoin. La qualité de l'air est surveillée grâce à des systèmes de contrôle automatique des bâtiments installés dans chaque école.

Bien que le conseil scolaire ait mis de nombreuses initiatives en place pour favoriser le respect des exigences de la loi en matière de santé, il ne dispose d'aucune stratégie complète et documentée qui traite de la promotion de la santé et du bien-être en général pour les élèves et les groupes d'employés. Le document qui porterait sur ce genre de stratégie pourrait comporter les éléments suivants :

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

Recommandation :

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

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- déterminer si la direction effectue une bonne planification concernant les exigences futures en immobilisations fondées 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'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le conseil scolaire tient à jour la liste des projets d'immobilisations, de réfection et d'entretien majeur en cours. Le service de gestion des installations assure la coordination de ses projets avec le personnel de planification du conseil scolaire. Ce dernier retient les services de consultants externes pour recueillir des données, établir les prévisions des besoins en matière d'immobilisations et élaborer le plan d'immobilisations officiel. Le plan d'immobilisations à long terme du conseil scolaire (qui a été approuvé en 2009) fait état des prévisions de l'effectif de 2010 à 2023 pour toutes les écoles élémentaires et secondaires du conseil scolaire et de leurs zones d'aménagement respectives. Ce plan sert à mettre en évidence les nouveaux projets d'immobilisations et les initiatives d'étude des limites qui découlent de ces nouveaux projets. Par ailleurs, le plan permet aussi d'établir les plans qui pourraient subir les contraintes liées à l'effectif, et la nécessité de réaliser une étude des limites associées. Le service des finances procède au suivi des engagements financiers du conseil scolaire en utilisant le modèle d'analyse financière des immobilisations du ministère.

Le service de gestion des installations procède chaque année à l'examen de la capacité des installations du conseil scolaire destinées aux élèves, puis prend note des

tendances, de la possibilité d'agrandir ou d'ajuster les limites pour l'année en cours et pour les cinq prochaines années. Le service de gestion des installations tient compte des rapports des consultants externes pour appuyer son processus d'examen annuel. Le service fait le suivi de l'utilisation des classes et des besoins estimés quant aux classes mobiles. Le service de gestion des installations travaille en étroite collaboration avec les services scolaires pour veiller à ce que l'effectif des classes soit approprié et, dans la mesure du possible, pour réduire l'utilisation des classes mobiles. Les classes non utilisées servent aux programmes scolaires spéciaux, au rangement et à d'autres fins comme l'utilisation par la collectivité. Le conseil scolaire s'occupe de la coordination des projets de rénovation des immobilisations et d'autres projets d'entretien pour la même installation.

Au cours des dernières années, l'effectif du conseil scolaire est demeuré généralement constant. Par conséquent, le conseil scolaire n'a pas connu de problèmes de capacité insuffisante ou excédentaire. Le surintendant du service de gestion des installations a la responsabilité de coordonner le processus d'examen des installations, et de présider les comités d'examen des installations. La direction prépare des rapports annuels pour les conseillères et conseillers scolaires sur les besoins en immobilisations, les examens des installations prévus et les ajustements des limites. Le conseil scolaire dispose d'une politique d'examen des limites scolaires et d'une politique d'examen des installations scolaires conformes aux *Lignes directrices relatives à l'examen des installations destinées aux élèves* du ministère.

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

Le gestionnaire principal du service de gestion des installations assure la mise à jour continue du SIIS, en coordination avec la planificatrice ou le planificateur du conseil scolaire. Le service de gestion des installations tient un registre annuel de tous les projets de réfection. Ces renseignements sont transmis au consultant externe qui met à jour la base de données du système ReCAPP. Les données du ReCAPP servent à la planification à long terme des projets d'entretien et de réfection. La mise à jour par le conseil scolaire du ReCAPP entraîne automatiquement la mise à jour de l'indice de l'état des installations.

Le service de gestion des installations procède chaque année à l'examen de la capacité des installations destinées aux élèves. Le service des finances examine également le plan des immobilisations et le modèle d'analyse financière des immobilisations pour s'assurer que les projets d'immobilisations d'envergure peuvent être financés. L'évaluation du conseil scolaire a permis d'établir que les coûts de réparation de plusieurs écoles pourraient être prohibitifs. Le conseil scolaire a préparé des analyses de rentabilisation pour les remettre au ministère afin d'obtenir un financement des coûts

de réparation prohibitifs, qui a été accordé pour financer en partie un projet d'immobilisations scolaires.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Oui
L'administration principale dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Oui

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
Un processus de gestion efficace permet de surveiller et de contrôler les projets de construction et leurs coûts. Ce processus comprend des mises à	Oui

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil scolaire, dont peu de locaux sont disponibles dans ses installations, est situé dans une région à croissance démographique. Le conseil scolaire a donc tenté d'établir des partenariats avec d'autres municipalités. Il a mis sur pied avec les municipalités un comité consultatif sur les écoles communautaires pour établir la planification et les prévisions des nouveaux secteurs en croissance. Pour obtenir du financement, les analyses de rentabilisation doivent prouver que le conseil scolaire a essayé d'établir des partenariats.

Le conseil scolaire a mis au point un modèle standard de superficie au sol pour la construction de nouvelles écoles élémentaires et secondaires. Ces modèles standard ont été utilisés pendant plusieurs années et ont continuellement été mis à jour et améliorés. Ce modèle offre un point de départ, puis est modifié et ajusté en fonction de chaque projet de construction. Le conseil scolaire a aussi une politique des critères sur les installations et emplacements scolaires, qui décrit les exigences précises pour la sélection de nouveaux terrains de construction d'école. Le service de gestion des installations explique le processus de construction et les normes sur les matériaux de construction que doivent respecter les architectes et les sous-traitants. Dès qu'un architecte est choisi, les croquis du modèle ainsi que les budgets et les plans du projet sont présentés au Conseil pour approbation.

Le conseil scolaire entend établir des normes de conception semblables aux normes LEED. Il a testé différentes technologies vertes lors de projets de construction antérieurs comme un système d'eaux ménagères, un toit vert et un système de récupération de la chaleur. Ces investissements font l'objet d'un suivi pour que le conseil scolaire puisse déterminer leur efficacité et efficience afin de prendre des décisions éclairées pour les projets de construction à venir. Le service de gestion des installations compare de façon informelle les coûts des travaux avec ceux d'autres conseils scolaires.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Puisque le conseil scolaire est situé dans un secteur en croissance, on y observe bon nombre de nouveaux projets de construction et d'agrandissement depuis quelques années. Le conseil scolaire a recours à des méthodes de paiement forfaitaire et de gestion de construction, selon le projet. La direction a fait remarquer que la méthode de gestion de construction offre une plus grande transparence et un meilleur contrôle des délais de construction, mais qu'elle augmente les risques du conseil scolaire. Cette méthode exige la participation de membres du personnel du conseil scolaire ayant les compétences nécessaires sur le sujet, et d'une architecte ou d'un architecte chevronné. Le conseil scolaire s'occupe de l'appel d'offres pour trouver un entrepreneur général et un sous-traitant en passant par un processus de préqualification.

Le service de gestion des installations gère les projets avec l'aide d'une ou d'un gestionnaire de projet. L'entrepreneur général présente à l'architecte et au conseil scolaire une seule facture par mois faisant état de la répartition pour chaque sous-traitant. Les factures sont revues par l'architecte et la ou le gestionnaire de projet. Les certificats de paiement nécessitent l'approbation du surintendant du service de gestion des installations. Le conseil scolaire vérifie tous les privilèges avant de payer les factures à l'entrepreneur général. Les ordres de modification sont traités selon le principe du cas par cas, en consultation avec l'architecte et l'entrepreneur général, et requièrent l'approbation du surintendant du service de gestion des installations.

Chaque mois, les conseillères et conseillers scolaires ont droit à une présentation globale, qui est ensuite affichée sur le site Web du conseil scolaire pour tenir les intervenants communautaires au courant de la progression des projets de construction. Les échéanciers des projets font l'objet d'un suivi sur des feuilles de calcul.

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

Le conseil scolaire possède une liste d'architectes approuvés, mise à jour tous les cinq ans. Il préqualifie également des entrepreneurs généraux pour chaque projet.

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.

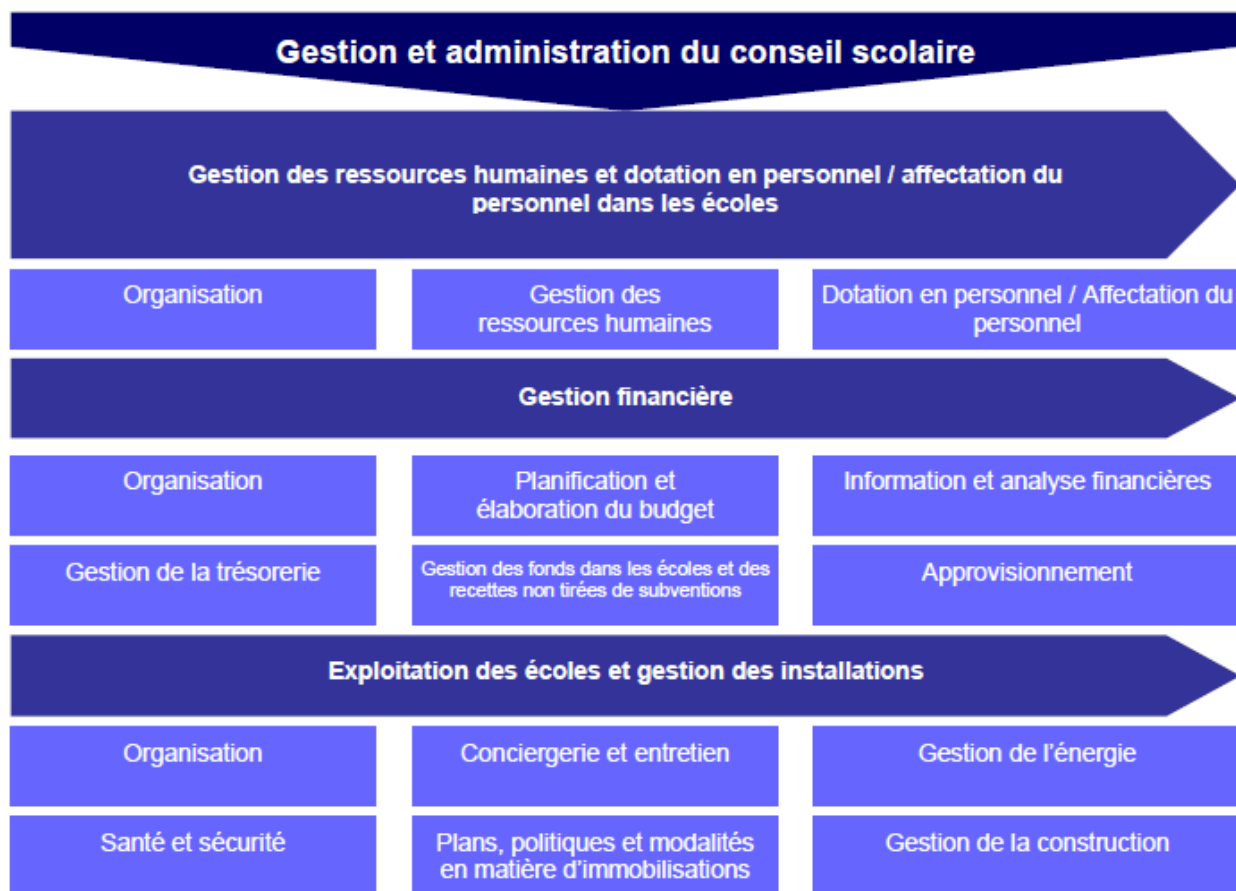
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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.

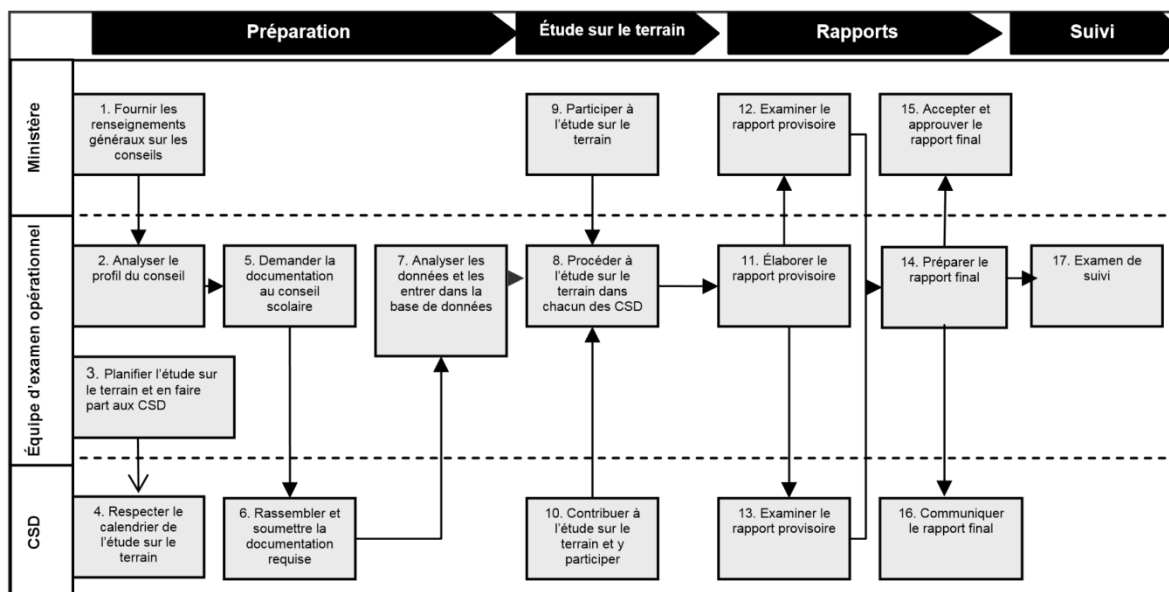
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



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 d'examen utilise ces données pour se familiariser avec le conseil scolaire avant son étude sur le terrain.

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

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

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

Activité principale	Description
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

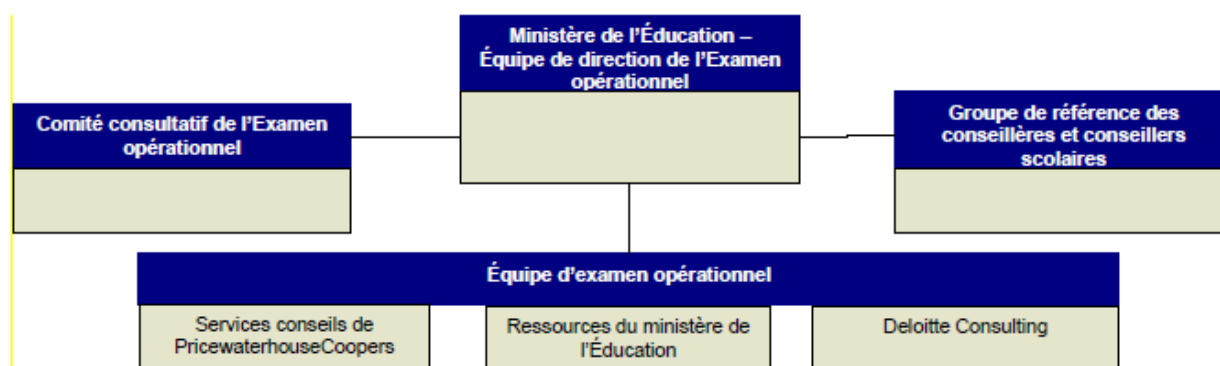
Phase: Suivi

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 Halton Catholic District School Board. L'examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'Examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

No	Recommandations
1.	Le conseil scolaire devrait clairement définir la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation, de même que consigner leurs rôles et responsabilités dans les politiques du Conseil.
2.	La direction devrait améliorer le processus de planification opérationnelle annuelle du conseil scolaire en officialisant les objectifs et les priorités des services scolaires et non scolaires. Le plan opérationnel annuel devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps..
3.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

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

No	Recommandations
4.	Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à l'établissement de l'entente sur l'équité salariale pour le groupe ALS/CLIC

Gestion financière

No	Recommandations
5.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétés.
6.	La direction devrait donner suite à son intention d'établir une fonction de vérification interne, en tenant compte des nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans les conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.
7.	Une fois la fonction de vérification interne créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement consignés et que la direction prend des mesures en réponse aux recommandations formulées.
8.	Le conseil scolaire devrait aller de l'avant avec son projet d'établir un comité de vérification comprenant des consultantes et consultants externes conformément à la nouvelle directive du ministère.

No	Recommandations
9.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.
10.	Le conseil scolaire devrait terminer la mise en œuvre des transferts électroniques de fonds pour tous ses fournisseurs.

Exploitation des écoles et gestion des installations

No	Recommandations
11.	Le service de gestion des installations devrait améliorer son processus de planification opérationnelle annuelle en établissant des objectifs précis et mesurables et des indicateurs de réussite, de même qu'en les documentant officiellement. Pour chaque objectif et initiative, le service devrait également déterminer les échéanciers de mise en œuvre et les responsabilités des différents membres du personnel. La direction pourrait ainsi évaluer les progrès de la mise en œuvre du plan et produire des rapports périodiques à cet effet.
12.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le Guide du Programme d'écopropriété du ministère pour officialiser son programme d'écopropriété.
13.	En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait officialiser un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan devrait être approuvé par le Conseil.
14.	En se fondant sur les données en matière de consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la Loi de 2009 sur l'énergie verte, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
15.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait continuer à s'assurer que ses politiques et pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
16.	La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
17.	Le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de conservation de l'énergie qu'il a mises en œuvre, afin de promouvoir la gestion de l'énergie à l'échelle du système. L'agente à la durabilité de l'environnement pourrait transmettre ces renseignements au moyen de publications et de rapports réguliers par l'intermédiaire du site Web du conseil scolaire et d'autres médias.

No	Recommandations
18.	Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.
19.	Le conseil scolaire devrait chercher des moyens de concilier les factures des services publics.
20.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.