

**Ministère de l'Éducation**

**Rapport d'examen opérationnel  
Hamilton-Wentworth Catholic District  
School Board**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	1
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	3
Recommandations :.....	3
Gestion financière.....	4
Recommandations :.....	5
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	6
Recommandations :.....	6
<b>1. Contexte et aperçu.....</b>	<b>8</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	8
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	8
La vision du Hamilton-Wentworth Catholic District School Board .....	8
L'énoncé de mission du Hamilton-Wentworth Catholic District School Board .....	10
1.3 Rendement des élèves .....	10
1.4 Sommaire financier .....	11
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire .....	13
<b>2. Gestion et administration du conseil scolaire - Conclusions et recommandations .....</b>	<b>15</b>
Établissement d'un modèle de gestion efficace .....	17
Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels .....	19
Processus décisionnel .....	22
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	23
Relève et développement du talent .....	24
Participation des intervenants.....	24
Recommandations :.....	25
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles - Conclusions et recommandations .....</b>	<b>27</b>
3.1 Organisation des ressources humaines.....	27

	Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	28
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	29
	Surveillance et communication des politiques .....	29
	Recommandation :.....	30
3.2	Gestion des ressources humaines.....	30
	Recrutement et embauche du personnel.....	32
	Relations de travail .....	34
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	34
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.....	36
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	37
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	38
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	38
	Recommandations :.....	39
3.3	Dotation en personnel / affectation .....	39
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	40
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	41
<b>4.</b>	<b>Gestion financière - Conclusions et recommandations .....</b>	<b>43</b>
4.1	Organisation des finances .....	43
	Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	44
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	45
	Surveillance et communication des politiques .....	46
	Recommandations :.....	46
4.2	Planification et élaboration du budget.....	47
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	48
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire .....	49
	Recommandation :.....	50
4.3	Information et analyse financières .....	50
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière .....	51
	Rapports financiers intermédiaires et annuels .....	51
	Vérification .....	52
	Recommandations :.....	54
4.4	Gestion de la trésorerie.....	54

	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	55
	Recommandations : .....	56
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions .....	56
	Gestion des fonds dans les écoles .....	57
	Gestion des recettes non tirées de subventions .....	58
4.6	Approvisionnement .....	59
	Politiques et modalités .....	61
	Participation à des initiatives d'achats groupés .....	62
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	63
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles .....	63
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement .....	64
	Utilisation du transfert électronique de fonds .....	65
	Recommandations : .....	65
<b>5.</b>	<b>Exploitation des écoles et gestion des installations - Conclusions et recommandations .....</b>	<b>66</b>
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	66
	Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	68
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	68
	Surveillance et communication des politiques .....	69
	Recommandation : .....	69
5.2	Conciergerie et entretien.....	70
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien .....	71
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel .....	73
	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 : .....	75
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 .....	79
	Gestion de la santé et de la sécurité .....	80
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations .....	82
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations .....	83
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	84
5.6	Gestion de la construction .....	84
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations .....	85
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction .....	87
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	88
<b>Annexes .....</b>		<b>89</b>
	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.....	93
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	94

## Résumé

Le présent rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Hamilton-Wentworth Catholic District School Board (le conseil scolaire) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de la firme Deloitte et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 16 novembre 2009, 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 ministère vise à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les meilleures pratiques et en les partageant. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

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

L'Équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté de nombreuses pratiques exemplaires. Parmi les points forts relevés au sein du conseil scolaire, mentionnons la mise en place d'un cadre de gestion de l'assiduité et son leadership en matière de santé et de sécurité au travail. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

## Gestion et administration du conseil scolaire

Le conseil compte neuf membres élus. Plusieurs d'entre eux sont des membres de longue date, dont le président actuel, qui occupe ce poste depuis 1991. L'équipe d'administration principale, que l'on appelle le conseil de direction, est composée de la directrice de l'éducation et de huit personnes occupant des postes clés, soit cinq

surintendantes et surintendants de l'éducation, un gestionnaire des ressources humaines, un contrôleur des installations et une surintendante ou surintendant des finances et trésorière ou trésorier. Ce dernier poste est vacant pour le moment, mais le conseil scolaire en a fait l'annonce et il est en voie d'être pourvu.

Le conseil scolaire a adopté une structure de gestion qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale, comme le démontrent deux documents distincts où sont décrits les rôles du Conseil et de la directrice de l'Éducation. Selon la structure de gestion, le Conseil a pour rôle de superviser les politiques approuvées tout en veillant à ce que l'administration rende compte de l'établissement des politiques et des procédures. La directrice est chargée de mettre en œuvre les politiques du Conseil et tous les aspects du fonctionnement du conseil scolaire. Ces procédures sont inscrites dans l'article 2.00 des règlements sous le titre *Duties and Powers of School Trustees* (Devoirs et pouvoirs des conseillères et conseillers scolaires) et dans le document de politique intitulé *Senior Staff - Administrative Responsibilities* (cadres supérieurs - responsabilités administratives), qui décrit les responsabilités de la directrice de l'éducation.

La tenue d'une séance officielle d'orientation pour les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires comporte un volet de mentorat offert par leurs homologues chevronnés, et des séances d'information détaillées organisées par des membres du conseil de direction. Ces séances permettent d'offrir un tour d'horizon des principaux secteurs de responsabilité du conseil scolaire. Ce dernier ne s'est pas encore doté d'un code de déontologie pour les conseillères et conseillers scolaires. L'administration principale affirme envisager d'en créer un après la prochaine élection municipale de 2010. Le conseil scolaire devrait instaurer pour les conseillères et conseillers scolaires un code de déontologie officiel qui appuie son modèle de gestion.

Le conseil scolaire a élaboré un plan stratégique triennal qui s'échelonne de septembre 2009 à juin 2012. On a adopté pour la mise en œuvre de ce plan stratégique un calendrier officiel comportant une contribution importante des principaux intervenants du conseil scolaire.

Le rendement de la direction de l'éducation fait l'objet chaque année d'une évaluation officielle. Cette évaluation est fondée sur les réalisations de la direction par rapport aux priorités du conseil scolaire dans les domaines suivants : les matières scolaires, le développement de la foi, le système, l'administration et le budget. Toutes les conseillères et tous les conseillers scolaires participent à l'évaluation. Une fois celle-ci achevée, le président et la directrice de l'éducation l'étudient ensemble avant sa présentation à une réunion du Conseil tenue à huis clos.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel traitant de tous les aspects de son fonctionnement, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Le modèle du plan opérationnel devrait être mis à jour de façon à mieux correspondre au plan stratégique pluriannuel du Conseil. Les services seront ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux gestionnaires et administratrices et administrateurs, surtout dans le cas des fonctions non scolaires.

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

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

- La direction des RH veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des RH.
- 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).
- Les dossiers du service des RH sont actualisés, et le service assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.
- Il y a un programme de gestion de l'assiduité en place comprenant des politiques et des modalités pour appuyer le personnel et réduire le coût de l'absentéisme.
- La direction des RH a établi des politiques et des modalités pour réduire le nombre des griefs.

### **Recommandations :**

- Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il sera ainsi en

mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

- La direction devrait élaborer des politiques et des modalités de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
- La direction devrait envisager d'étendre son système d'évaluation du rendement au personnel non enseignant.
- Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus en bonne et due forme régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel non enseignant.
- La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
- La direction devrait envisager d'élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

## **Gestion financière**

Le service a cumulé plusieurs réussites grâce à l'application des principales pratiques suivantes dans le domaine de la gestion financière :

- 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.
- Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, à des centrales d'achat ou à des initiatives d'achats groupés.
- La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles.
- Les politiques et modalités concernant l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles sont consignées par écrit et

communiquées aux utilisateurs par le biais de séances de formation régulières et d'une surveillance.

### **Recommandations :**

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- La direction du service des finances devrait offrir aux membres du personnel, tant novices que chevronnés, des séances de sensibilisation, de formation et de perfectionnement sur les politiques financières. Cette démarche assurera une compréhension claire des politiques et des modalités, et le respect de celles-ci.
- Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.
- Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.
- Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les rapports financiers intermédiaires soient signés officiellement par la haute direction afin de garantir l'intégrité de l'information financière.
- Le conseil scolaire devrait remplir et déposer tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de nommer au sein du comité de vérification des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à son efficacité.
- Le service devrait élaborer un processus de gestion de l'encaisse et des investissements, de façon à atténuer tous les risques budgétaires associés et de maximiser le rendement potentiel des liquidités oisives.
- La direction devrait communiquer périodiquement au conseil scolaire les résultats des activités d'investissement et la politique d'investissement approuvée.

- La direction devrait comparer périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable, afin de maximiser le rendement de ses investissements.
- La direction devrait surveiller les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et élaborer un plan pour atténuer ces risques.
- Le conseil scolaire devrait communiquer officiellement aux membres du personnel les modalités d'achat et les politiques relatives au pouvoir d'achat, afin de garantir une application uniforme de la politique par tout le personnel.
- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat / de paiement du conseil scolaire afin de vérifier s'il est possible d'en améliorer l'efficacité et l'efficience.
- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit pour le conseil scolaire d'une occasion de gagner en efficience.

## **Exploitation des écoles et gestion des installations**

Le service a adopté plusieurs des principales pratiques suivantes dans l'exécution de ses activités de conciergerie et d'entretien :

- La direction veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations.
- Une évaluation précise de l'état des installations du conseil scolaire, fondée sur des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) est tenue à jour.
- Le conseil scolaire a élaboré et mis en œuvre un plan ou une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière. Le plan fait l'objet d'un constant suivi et permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.
- Le Conseil a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

## **Recommandations :**

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de

faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

- De concert avec le conseil scolaire et les intervenants, l'administration principale devrait élaborer et communiquer un plan d'entretien pluriannuel. Ce plan définirait les priorités sur une période de trois à cinq ans et indiquerait les échéanciers et sources de financement du projet.
- Le service des installations devrait établir et tenir à jour un inventaire de ses immobilisations secondaires se trouvant sur le terrain de ses écoles et de ses sites d'entretien.
- En collaboration avec l'administration principale, le service devrait établir officiellement un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs et des indicateurs de rendement permettant d'assurer le suivi des initiatives de conservation de l'énergie.
- En collaboration avec ses principaux fournisseurs de services publics, le service devrait faire le nécessaire pour ne recevoir périodiquement pour ses écoles qu'une seule facture consolidée par service public.

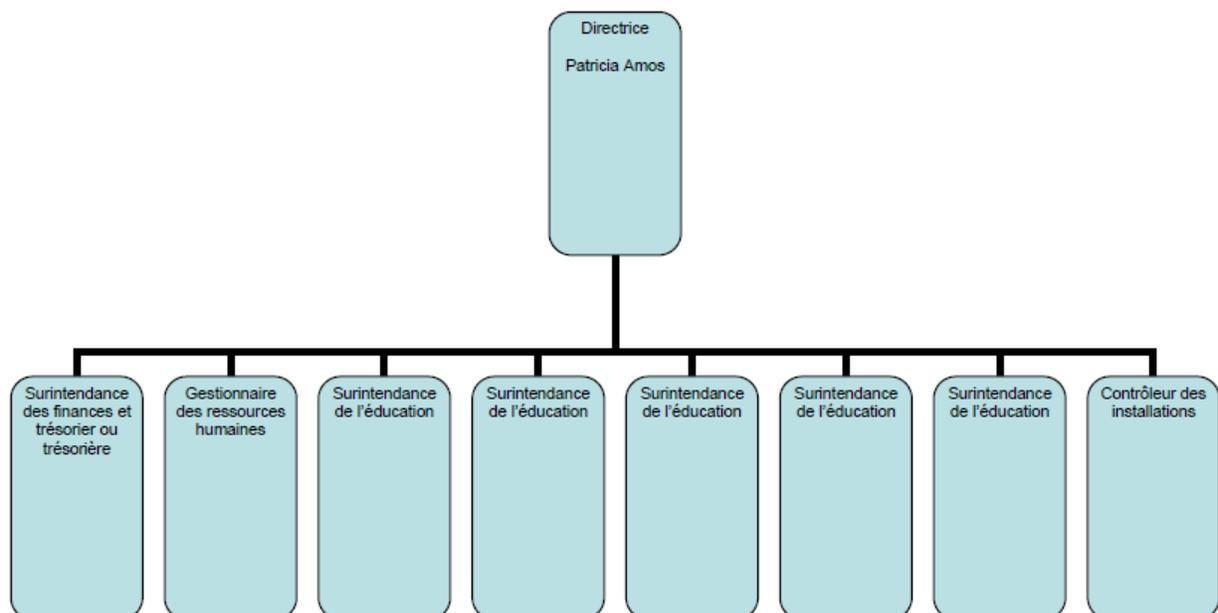
## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Hamilton-Wentworth Catholic District School Board est déterminé à offrir une éducation de qualité qui combine l'excellence scolaire avec le souci de la croissance spirituelle, morale, sociale, émotionnelle, culturelle et physique de l'élève. Le conseil scolaire s'acquitte de cette mission dans un environnement approprié et stimulant où les membres de la communauté scolaire vivent les enseignements de Jésus-Christ et s'efforcent de promouvoir l'excellence scolaire et des indicateurs clés de rendement. Offrant l'éducation publique à près de 28 000 élèves, il a instauré une vaste gamme de programmes dans ses 63 écoles.

Depuis 2002-2003, les effectifs des classes ont diminué d'environ 670 élèves ou 2 %. Cette diminution se poursuit au conseil scolaire.

L'organigramme qui suit représente l'équipe d'administration principale du conseil scolaire. Ce groupe, désigné comme le conseil de direction, est composé de la directrice de l'éducation, de cinq surintendantes et surintendants de l'éducation chargés chacun d'une famille d'écoles, d'un gestionnaire des ressources humaines, du contrôleur des installations et d'une surintendante ou surintendant des finances. Ce poste est actuellement vacant.



### 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

#### La vision du Hamilton-Wentworth Catholic District School Board

Les apprenants des écoles catholiques de Hamilton-Wentworth démontreront :

- la connaissance et l'application de leur modèle de foi catholique;
- la capacité de bâtir une solide unité familiale;
- l'estime, le respect et la responsabilité envers soi et autrui;
- le rendement scolaire;
- la capacité d'écouter attentivement et de formuler les connaissances en langage clair;
- l'indépendance, la pensée critique, et une approche efficace pour résoudre les problèmes;
- des compétences en technologie leur permettant de s'adapter à un monde en évolution;
- les valeurs, attitudes et compétences leur permettant d'établir des partenariats efficaces;
- la capacité de transformer notre société.

Pour permettre aux apprenants de faire de cette vision une réalité, le groupe confessionnel du Hamilton-Wentworth Catholic District School Board s'efforcera de respecter les particularités suivantes :

- le rôle central de Jésus-Christ dans nos vies;
- les enseignements de l'Église catholique;
- des modèles exemplaires;
- la justice sociale, le respect et l'équité pour tous;
- un personnel dévoué;
- un curriculum dynamique, pratique et pertinent;
- des normes élevées;
- un environnement propice à l'apprentissage;
- des partenariats efficaces;

- une responsabilisation à tous les niveaux.

### **L'énoncé de mission du Hamilton-Wentworth Catholic District School Board**

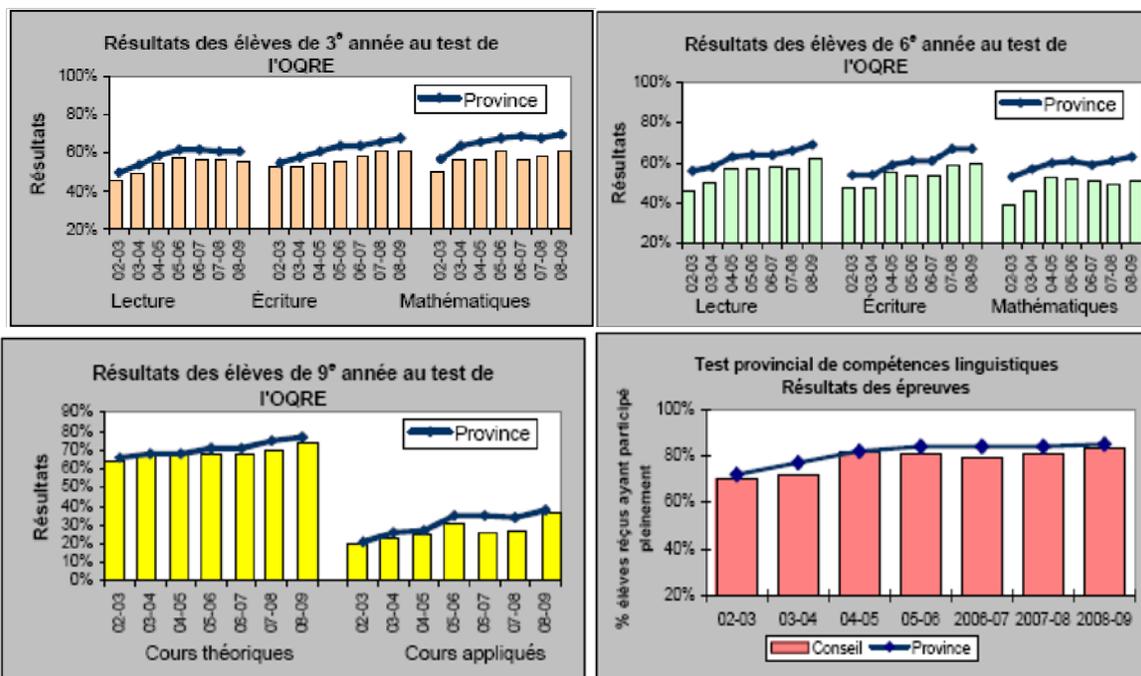
La communauté catholique de Hamilton-Wentworth croit qu'un processus d'apprentissage efficace revêt les attributs suivants :

- il commence au foyer et fait partie de la vie familiale;
- il est entretenu au sein de la paroisse;
- il est ancré dans la foi catholique;
- il se déroule dans le contexte du culte, des sacrements et de la vie de l'Église;
- il est stimulé par la communauté scolaire;
- il constitue pour l'apprenant une responsabilité personnelle pour la vie;
- il s'inscrit dans un environnement approprié et stimulant où les membres de la communauté vivent les enseignements de Jésus-Christ, témoignent des valeurs de l'Évangile et font un usage responsable des ressources humaines, financières et naturelles afin de promouvoir l'excellence scolaire et des indicateurs clés pour le rendement.

### **1.3 Rendement des élèves**

Le rendement du conseil scolaire atteint ou dépasse la moyenne provinciale depuis 2002-2003. Les résultats des élèves de 3<sup>e</sup> année et de 6<sup>e</sup> année aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) sont au-dessus de la moyenne provinciale depuis 2005-2006.

Au secondaire, les résultats des élèves de 9<sup>e</sup> année aux tests de l'OQRE et ceux des élèves de 10<sup>e</sup> année au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) se maintiennent dans la moyenne provinciale, ou au-dessus, depuis 2003-2004. Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE et au TPCL au cours des sept dernières années.



### 1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a toujours présenté au ministère un budget équilibré. Depuis 2006-2007, la réserve de fonds de caisse du conseil scolaire a augmenté de 1,4 million de dollars.

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

Les tableaux ci-dessous présentent un aperçu de la situation financière du conseil scolaire :

#### Données financières – résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Subventions générales	190 375 758 \$	202 784 876 \$	214 235 177 \$
Impôt local	50 842 317 \$	51 218 537 \$	51 951 851 \$
Revenus du conseil scolaire	5 935 690 \$	4 831 846 \$	3 726 554 \$

Revenus	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	5 808 298 \$	6 242 967 \$	3 240 540 \$
<b>Total des revenus (Annexe 9)</b>	<b>252 962 063 \$</b>	<b>265 078 226 \$</b>	<b>273 154 122 \$</b>

### Données financières – résumé (Dépenses )

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Dépenses de fonctionnement	235 129 083 \$	243 513 724 \$	256 167 988 \$
Dépenses d'immobilisations – Avant virements des réserves	17 122 005 \$	16 239 674 \$	16 586 132 \$
Virement vers (à partir de) la réserve	710 975 \$	5 324 827 \$	400 000 \$
<b>Dépenses totales</b>	<b>252 962 063 \$</b>	<b>265 078 225 \$</b>	<b>273 154 120 \$</b>
<b>Excédent (déficit) en cours d'année</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>

### Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Gratifications de retraite	494 897 \$	799 983 \$	808 223 \$
Réserve pour les fonds de caisse	0 \$	1 124 827 \$	1 481 961 \$
CSPAAT	53 447 \$	303 996 \$	307 127 \$
Déneigement	0 \$	250 000 \$	252 575 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	1 869 591 \$	1 888 797 \$	1 908 252 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	2 774 021 \$	6 202 507 \$	6 258 668 \$
<b>Total des fonds de réserve</b>	<b>5 191 956 \$</b>	<b>10 570 110 \$</b>	<b>11 016 806 \$</b>
Réserves pour écoles éloignées	4 471 \$	4 517 \$	4 564 \$
Produits de réserve de disposition — bâtiments scolaires	7 763 608 \$	7 866 536 \$	7 947 561 \$
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	1 635 812 \$	713 593 \$	720 943 \$
<b>Total des revenus reportés</b>	<b>9 403 891 \$</b>	<b>8 584 646 \$</b>	<b>8 673 068 \$</b>

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
<b>Total des réserves et des revenus reportés du conseil</b>	<b>14 595 847 \$</b>	<b>19 154 756 \$</b>	<b>19 689 874 \$</b>

## 1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire. Les effectifs suivent une tendance à la baisse.

### Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres réels 2002-2003	Prévisions révisées 2007-2008
EQM de l'école de jour – élémentaire	19 133	17 465
EQM de l'école de jour – secondaire	9 316	10 313
<b>Effectif total de l'école de jour</b>	<b>28 449</b>	<b>27 778</b>

### Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2007-08
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	35%	94%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	69%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,22	26,1
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	67%	100%
Pourc. de classes à années multiples	19%	22%

### Personnel

Personnel	2003-04	2007-08
Enseignantes et enseignants	1 630	1 743
Aides-enseignantes et aides-enseignants	325	502
Autres personnes-ressources pour les élèves	151	171
Personnel administratif	84	85
Personnel de bureau	137	160
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	306	243

<b>Personnel</b>	<b>2003-04</b>	<b>2007-08</b>
Autre personnel hors classe	84	75
Total du personnel	2 717	2 979
Rapport élèves-enseignant	1:17	1:16
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) <sup>1</sup>	95,5	107,3
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	86,9%	90,1%

## Éducation de l'enfance en difficulté

<b>Éducation de l'enfance en difficulté</b>	<b>2003-04</b>	<b>2007-08</b>
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	23 252 052 \$	34 039 724 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	22 984 406 \$	30 268 836 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>\$267,646</b>	<b>3 770 888 \$</b>

## Utilisation des écoles

<b>Utilisation des écoles</b>	<b>2003-04</b>	<b>2007-08</b>
Nombre d'écoles	64	63
Effectif total de l'école de jour	28 449	27 778
Capacité totale (places)	27 990	27 786
<b>% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)</b>	<b>101,6%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Superficie du conseil scolaire (km<sup>2</sup>)</b>	<b>1 136</b>	<b>1 136</b>
<b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

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

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

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

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

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

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

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

## Processus décisionnel

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillers et conseillères scolaires et l'administration principale ont établi les processus voulus pour faciliter la prise de décisions quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Oui
Les conseillers et conseillères 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 a adopté une structure de gestion qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. La direction de l'éducation bénéficie de l'appui d'une équipe de huit cadres supérieurs. Elle compte cinq surintendantes et surintendants de l'éducation (chargés chacun d'une famille d'école et d'un certain nombre de responsabilités administratives), un gestionnaire des ressources humaines, un contrôleur des installations et une surintendante ou surintendant des finances et trésorière ou trésorier. La réunion de planification et de leadership de l'équipe d'administration principale, appelée conseil de direction, a lieu chaque semaine pour

traiter de certaines questions, faire le point et prendre des décisions. Tous les aspects de l'administration du système relèvent du conseil de direction.

La structure de gestion comprend un Conseil formé de neuf conseillères et conseillers scolaires chevronnés, dont le président actuel qui siège depuis 1991. Chaque mois, en un même jour, le Conseil tient successivement la réunion de son comité plénier et une réunion publique.

Le Conseil propose aux nouvelles conseillères et aux nouveaux conseillers scolaires une séance d'orientation comportant un volet de mentorat. Les membres chevronnés jouent le rôle de mentors des nouvelles conseillères et des nouveaux conseillers scolaires pendant qu'ils se familiarisent avec leur rôle et le partage des responsabilités (entre eux et l'administration principale). De plus, les membres du conseil de direction offrent aux conseillères et conseillers scolaires une série de séances de formation, comportant une vue d'ensemble des principaux aspects du conseil scolaire. Le conseil scolaire ne s'est pas encore doté d'un code de déontologie pour les conseillères et conseillers scolaires. L'administration principale affirme envisager sa création après la prochaine élection municipale de 2010. Le conseil scolaire devrait élaborer un code de déontologie pour les conseillères et conseillers scolaires, pour appuyer son modèle de gestion.

Les relations entre la direction et la présidence sont fondées sur la collégialité et la collaboration. Le Conseil collabore avec l'administration principale à la faveur de la structure du comité. Outre le comité plénier, le conseil scolaire est assisté d'un comité permanent qui est responsable de la religion, de la vie de famille et des services d'enseignement. Le conseil scolaire compte 10 comités permanents chargés des domaines suivants : les règlements; la gestion des services de garde d'enfants; les langues internationales; les résolutions et les prix de mérite; les transports; les services de pastorale; les promotions et communications; l'association athlétique catholique de Hamilton-Wentworth; l'égalité des chances; l'examen des politiques; la vérification. Le conseil comprend également deux comités statutaires : le comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED) et le comité sur l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire. Chaque comité compte sur la participation de deux à cinq conseillères ou conseillers scolaires, de membres de l'administration principale et d'autres leaders (directions d'école, membres du personnel enseignant et gestionnaires). Au besoin, les conseillères et conseillers scolaires formeront des comités spéciaux pour traiter les cas particuliers. Pour le moment, et en attendant que le poste de surintendante ou surintendant des finances soit pourvu, le Conseil a établi un comité d'orientation budgétaire qui appuie le conseil de direction et le Conseil en matière de gestion financière.

Dans son modèle de gestion, le conseil scolaire a instauré des procédures qui orientent la gestion du Conseil et des directives qui permettent de distinguer clairement les rôles

et responsabilités de la direction et ceux des conseillères et conseillers scolaires. Ces procédures sont décrites dans la section 2.00 des règlements *Duties and Powers of School Trustees* (Devoirs et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires), ainsi que dans le document de politique intitulé *Senior Staff - Administrative Responsibilities* (Cadres supérieurs - responsabilités administratives), qui décrit les responsabilités de la direction de l'éducation.

Selon ce cadre, les conseillères et conseillers scolaires établissent et maintiennent les politiques, alors que le conseil de direction élabore et met en œuvre des plans et des procédures de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : l'amélioration du rendement des élèves.

Le Conseil a établi un ensemble de politiques et de procédures qui encadrent le processus décisionnel, favorisent l'efficacité des opérations du conseil scolaire et comprennent le processus d'examen des politiques et les politiques d'élaboration du budget. Ces politiques et procédures figurent sur le site Web du conseil scolaire.

Le Conseil procède à une évaluation officielle du rendement de la direction de l'éducation. Cette évaluation annuelle est fondée sur les réalisations de la direction quant aux priorités du conseil scolaire dans les domaines suivants : les matières scolaires, le développement de la foi, le système, l'administration et le budget. Toutes les conseillères et tous les conseillers scolaires participent à l'évaluation et une fois celle-ci achevée, le président et la directrice l'étudient ensemble avant sa présentation à une réunion du Conseil tenue à huis clos. Les progrès réalisés dans ces domaines sont également soulignés dans le rapport annuel de la direction de l'éducation.

### **Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels**

Le conseil scolaire a élaboré un plan stratégique triennal s'échelonnant de septembre 2009 à juin 2012. La mise en œuvre du plan stratégique s'effectue selon un calendrier officiel et débute en avril lorsque le conseil scolaire recueille les commentaires de ses directions d'école. Ces dernières établissent une liste de contrôle des priorités stratégiques. L'administration principale passe en revue la liste des priorités et y met la dernière main en fonction des initiatives du ministère et des besoins d'amélioration du Conseil, pour la communiquer aux directions d'école lors de la conférence annuelle d'été.

Toute priorité ainsi établie fait dorénavant partie des priorités du système pour un à trois ans, selon sa nature et sa durée. En août, le conseil de direction présente officiellement au comité plénier une trousse décrivant toutes les priorités proposées. Une fois approuvée, cette trousse devient l'ensemble des priorités administratives du système pour l'année scolaire. Un aspect unique du processus du plan stratégique du conseil scolaire est qu'une priorité à laquelle on a donné suite au cours d'une année scolaire et

qui exige une attention soutenue peut figurer de nouveau comme priorité pour une année subséquente (p. ex., la sécurité dans les écoles). En pareil cas, le service concerné est chargé du processus d'élaboration des rapports sur la priorité au cours de l'année.

Les priorités administratives du système pour 2009-2012 sont les suivantes :

- Le développement de la foi (priorité constante du système).
- Priorités du système pour la 1<sup>ère</sup> des trois années, de septembre 2009 à juin 2010 :
  - réussite pour tous (de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année);
  - faire croître le succès - évaluation et communication du rendement : amélioration de l'apprentissage des élèves;
  - l'apprentissage pour tous (de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année).
- Priorités du système pour la 2<sup>e</sup> des trois années, de septembre 2008 à juin 2011 :
  - efficacité de l'école catholique - amélioration du Conseil (de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année);
  - promotions et communications.
- Priorités du système pour la 3<sup>e</sup> des trois années, de septembre 2007 à juin 2010 :
  - sécurité dans les écoles.

Les priorités administratives du système suivantes ont également été fixées pour l'année scolaire 2009-2010 :

- développement de la foi;
- sécurité dans les écoles;
- efficacité de l'école catholique - amélioration de l'école (amélioration du Conseil de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année);
- promotions et communications;
- réussite pour tous, de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année;

- faire croître le succès - évaluation et communication du rendement : amélioration de l'apprentissage des élèves;
- l'apprentissage pour tous, de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année.

Des comptes-rendus périodiques adressés au conseil de direction et au Conseil au cours de l'année permettent d'assurer le suivi de ces priorités. La direction de l'éducation présente des résumés de rapports d'étape décrivant les stratégies qui ont été appliquées par rapport au plan stratégique, ainsi que les programmes et les dépenses budgétaires discrétionnaires. La direction de l'éducation présente également ces rapports d'étape aux directions d'école. Bien que le personnel rende compte des priorités auxquelles il a été donné suite, le conseil scolaire devrait envisager d'inclure à sa liste de priorités les gestes posés, les échéanciers fixés et les mesures prises en fonction du plan stratégique. Cette approche permettra au conseil scolaire d'assurer le suivi des progrès réalisés en cours d'année, de réévaluer le plan et de le mettre à jour au besoin.

Le plan d'amélioration du conseil scolaire est centré principalement sur les priorités scolaires et de développement de la foi, et ne tient pas compte d'aspects tels que le service des RH, le service des finances et le service de gestion des installations. À l'heure actuelle, l'octroi d'une aide financière aux services non scolaires (ressources humaines, service des finances et gestion des installations) est inscrit dans les priorités administratives du système et son processus d'examen annuel.

Le processus actuel pour l'octroi d'une aide financière aux services non scolaires relève du comité directeur du budget, tandis que l'administration centrale alloue les fonds aux priorités du système en fonction des besoins. Par exemple, le conseil scolaire pourrait choisir d'axer ses efforts sur l'amélioration de la littéracie. Pour permettre la mise en œuvre du programme scolaire, l'administration centrale approuverait l'octroi de fonds additionnels qui seraient liés à une subvention (si possible) et versés à l'école.

En fin de compte, les priorités administratives du système, le budget annuel et le rapport d'étape sur l'application des priorités servent à définir les priorités scolaires et non scolaires pour l'année. En cours d'année, après l'examen du comité directeur du budget, le conseil scolaire reçoit une mise à jour sur chacune des priorités et sur la somme des fonds discrétionnaires qui lui a été consacrée.

Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel officiel conforme aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil, y compris à la responsabilité fonctionnelle et aux échéanciers. Cette pratique est bénéfique à tous les échelons de l'organisation puisqu'elle permet à la direction de l'éducation de rendre compte des progrès relatifs aux objectifs définis dans le plan opérationnel et de montrer à quel point ces résultats favorisent la mise en œuvre du plan stratégique du Conseil. Le conseil

scolaire pourrait en outre élaborer, pour les services des RH, des finances et des installations, des plans opérationnels annuels conformes au plan stratégique global du Conseil.

## Processus décisionnel

Les principales responsabilités du Conseil consistent à élaborer les politiques du conseil scolaire, et de communiquer avec les parents, les élèves et les intervenants. L'équipe administrative élabore et met en œuvre des plans et des procédures permettant d'assurer le respect des politiques du conseil scolaire et l'atteinte des priorités essentielles. Ces fonctions sont clairement définies dans les règlements et les responsabilités administratives du Conseil.

Le Conseil se réunit le premier mardi de chaque mois. Conformément à la *Loi sur l'éducation*, sont tenues à huis clos les réunions qui portent sur des questions ayant trait aux employées et employés, aux biens, à la négociation des contrats et aux litiges. Le conseil de direction se réunit chaque semaine pour des séances de planification et de mise à jour. Ses membres profitent de cette rencontre pour établir le projet d'ordre du jour de la prochaine réunion du Conseil. Ce projet est validé par la directrice et le président, puis distribué à l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires et des membres du conseil de direction. Une copie de l'ordre du jour est affichée sur le site Web du conseil scolaire.

À chacune des réunions du Conseil, les membres consignent les recommandations du conseil scolaire et les soumettent au processus d'adoption. Le procès-verbal est distribué après la réunion, mais ne contient pas les points inscrits à l'ordre du jour des prochaines réunions.

Les décisions relatives aux programmes ou aux dépenses sont prises lors des réunions du Conseil, après discussion et élaboration au niveau du comité. Le comité ne peut approuver les décisions exécutoires comportant un élément financier, celles-ci exigeant l'approbation du Conseil. Les questions touchant les affaires scolaires, religieuses et de vie familiale qui relèvent du conseil scolaire, comme la formulation des politiques du programme, sont soumises à l'examen et à l'approbation du comité des services d'enseignement, de vie familiale et de religion. Les questions touchant les finances, les biens et les ressources humaines sont soumises à l'examen et à l'approbation du comité plénier. Ces dispositions sont énoncées dans la section 7 des règlements du conseil scolaire.

Le processus d'examen des politiques du Conseil est officiellement documenté et affiché sur le site Web du conseil scolaire. Il existe aussi un comité permanent qui participe à la gestion à la surveillance des politiques. Le comité d'examen des politiques est constitué de la directrice, de trois conseillères ou conseillers scolaires, et d'autres

gestionnaires et membres du personnel. Ce comité se réunit mensuellement pour élaborer et réviser les politiques et procédures. Les politiques révisées par ce comité entrent en vigueur pour un, trois ou cinq ans. De plus, le comité revoit périodiquement la liste des politiques devant expirer au cours de l'année suivante. Cette mesure facilite la planification des activités futures du comité.

La directrice est chargée de l'examen des politiques existantes et de l'élaboration de nouvelles politiques. Lorsqu'une politique doit être soumise à une révision approfondie, le comité élabore un projet de politique. Celui-ci est ensuite distribué aux membres du conseil scolaire pour examen et discussion. Toutes les politiques sont communiquées par le système de courriel de première classe du conseil scolaire aux membres du personnel qui les examinent et forment des commentaires. Dans certains cas, le conseil scolaire rend public le projet de politique afin de recueillir les commentaires de la collectivité et du grand public (p. ex., le processus d'examen du comité d'examen des installations (CEI). Une fois mises au point, ces politiques sont affichées sur le site Web du conseil.

### **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

La structure de gestion comprend un Conseil formé de neuf conseillères et conseillers scolaires chevronnés. Ceux-ci approuvent les politiques et les règlements qui visent les opérations du conseil scolaire, et veillent à ce que ce dernier atteigne ses objectifs pédagogiques en répondant aux besoins de tous les élèves.

La structure, les rôles et les responsabilités de l'équipe d'administration principale du conseil scolaire ont été clairement définis et consignés. La directrice de l'éducation est appuyée par une équipe de huit personnes. Celle-ci comprend cinq surintendantes et surintendants de l'éducation assumant chacun la charge d'une famille d'écoles et d'un certain nombre de responsabilités administratives. Parmi les responsabilités administratives, mentionnons le développement du leadership, le perfectionnement professionnel, la responsabilité pédagogique et la communication avec la collectivité. Les autres membres de l'équipe de la haute direction comprennent une administratrice ou un administrateur des ressources humaines, une contrôleur ou un contrôleur des installations et une surintendante ou un surintendant des finances et trésorière ou trésorier. La réunion de planification et de leadership du conseil scolaire, appelée conseil de direction, a lieu chaque semaine.

L'équipe d'administration principale rend compte à la directrice de l'éducation. Les gestionnaires ou les directions d'école rendent compte directement à l'administration principale. Le poste de surintendante ou surintendant des finances et trésorière ou trésorier est actuellement vacant. Les gestionnaires du service des finances et de la gestion des opérations qui en temps normal rendent compte au titulaire de ce poste relèvent actuellement de la gestionnaire des finances ou la directrice de l'éducation.

Réaménagé récemment, le site Web du conseil scolaire est devenu plus fonctionnel. On y trouve le nom et le numéro de téléphone des membres de l'administration principale avec leurs domaines de responsabilités respectifs. On y trouve aussi, réparties par quartier, les coordonnées des conseillères et conseillers scolaires, et celles des principaux gestionnaires (p. ex., comptabilité) avec une description de leurs domaines de responsabilité.

## **Relève et développement du talent**

Le conseil scolaire est fier de souligner qu'il doit rarement annoncer publiquement ses postes de personnel enseignant. Il s'efforce plutôt de développer les talents à l'interne et de pourvoir les postes scolaires de niveau supérieur grâce à un système de mentorat, de perfectionnement professionnel et de projet spécialisé. Sans se doter d'un plan officiel de relève et de développement du talent pour son personnel enseignant, le conseil scolaire a mis au point à cet égard une stratégie articulée qui débute au moment où la personne est promue au poste de directrice ou directeur d'école.

Pour se qualifier, les enseignantes et enseignants de l'élémentaire qui souhaitent devenir directrice ou directeur d'école suivent pendant deux ans un programme de formation et de mentorat appelé *Programme interne de direction d'école* qui complète les activités additionnelles de perfectionnement professionnel et le projet spécialisé. Le programme de leadership au secondaire offre la même formation au personnel enseignant de ce niveau. Avant d'être promu à une direction d'école, le candidat retenu est affecté à un poste de directrice adjointe ou de directeur adjoint, d'adjointe ou adjoint à la direction ou à un autre poste de leadership. Le poste d'adjointe ou adjoint à la direction comporte des responsabilités et comprend une allocation additionnelle et des activités mensuelles de mentorat, de formation et de réseautage. Quant au poste de surintendance, le programme de développement des talents est similaire, sauf que sa durée est de deux ans et qu'il comporte un volet de mentorat officiel sous la direction d'une surintendante ou d'un surintendant. Pour les postes de directrice adjointe ou de directeur adjoint, de directrice ou de directeur d'école et de surintendance, le conseil scolaire approuve un bassin de candidats admissibles afin d'avoir le choix au moment où ces postes deviendront vacants.

Le conseil n'a pas établi de plan de relève officiel ni entrepris d'initiatives pour pourvoir ses postes de personnel non enseignant. Il serait profitable pour le conseil scolaire d'élaborer un tel plan pour les principaux postes de direction du personnel non scolaire.

## **Participation des intervenants**

La direction cherche régulièrement à consulter les intervenants. En plus d'une communication ciblée au cours des périodes de consultation publique (c'est-à-dire le processus d'élaboration du budget annuel, le comité d'examen des installations, etc.) si

le conseil scolaire doit consulter la collectivité, il communique habituellement avec ses intervenants par divers moyens, surtout son site Web et un bulletin d'information trimestriel.

Après chacune de ses réunions, le Conseil diffuse également un bulletin à tous ses conseils d'école. Ce moyen de communication lui permet de tenir la collectivité informée de ses principales décisions et activités. Les présidents des conseils d'écoles participent également une fois par année à des séances d'information leur permettant de mieux connaître les activités du conseil scolaire, et leur propre rôle en matière de communication avec la collectivité et les intervenants locaux.

Enfin, le conseil scolaire accueille chaque année une conférence et une séance d'information destinées aux parents. Cette conférence leur permet de découvrir les initiatives nouvelles et celles en cours, et de cerner les problèmes et les sujets de préoccupation. Des parents peuvent siéger aux comités spéciaux créés par le conseil scolaire, ou participer au processus d'élaboration d'un plan stratégique d'amélioration, que ce soit à titre personnel ou comme membre du conseil d'école local. La mission du conseil scolaire souligne l'importance de cette participation des parents.

Le président et l'administration principale jouent un rôle actif dans plusieurs groupes d'intervenants. La directrice de l'éducation est membre du Council of Ontario Directors of Education (CODE), de l'English Catholic Council of Ontario Directors of Education (ECCODE), ainsi que du conseil industrie-éducation et de certains comités municipaux.

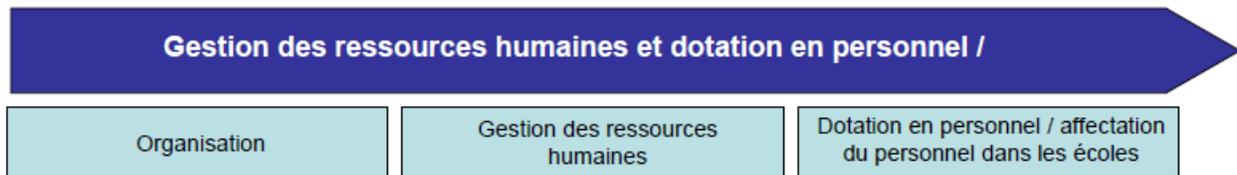
Le président est membre de longue date et ancien président de l'Ontario Catholic School Trustees' Association (OCSTA). Des membres du personnel ont également siégé à la direction de l'Ontario Catholic Supervisory Officers Association (OCSOA) ainsi que de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO). Certains cadres supérieurs occupent également des postes dans la communauté, comme celui de vice-président de la Commission des services policiers.

## **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel traitant de tous les aspects de son fonctionnement, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Le modèle du plan opérationnel devrait être mis à jour de façon à mieux correspondre au plan stratégique pluriannuel du Conseil. Les services seront ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux

**gestionnaires et administratrices et administrateurs, surtout dans le cas des fonctions 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 à un nombre suffisant de personnes qualifiées dans l'organisation d'accomplir les tâches prescrites. Des politiques et modalités sont en place pour assurer le perfectionnement du personnel, par des évaluations du rendement et 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, les conventions collectives et les modèles d'affectation du conseil.

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

#### 3.1 Organisation des ressources humaines

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

- déterminer si des politiques et modalités appropriées 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 RH;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

### Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le service des RH comporte des unités organisationnelles clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Le public peut consulter l'organigramme à jour.	Oui
Les cadres supérieurs du service des ressources humaines possèdent des titres professionnels voulus (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé, etc.).	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 tous 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 des priorités annuels

Le service des RH n'élabore pas de plan annuel de service. Le gestionnaire des ressources humaines, en consultation avec la directrice de l'éducation, fixe plutôt des objectifs correspondant aux priorités du système. Même si elle ne fixe pas de cible officielle pour chaque objectif, la direction affirme qu'elle s'efforce d'atteindre ses objectifs annuels en temps voulu, en collaboration avec son personnel, la direction, la collectivité et des agents de négociation du conseil scolaire.

Le service des RH n'a pas conclu d'entente de niveau de service, et ne sollicite pas de rétroaction pour déterminer le niveau de satisfaction de son personnel. Par contre, au cours de l'année scolaire 2009-2010, grâce à sa nouvelle initiative sur la qualité de vie, le service s'attend de recevoir les commentaires des usagers de l'ensemble du système.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel du service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, les échéanciers visés et des renseignements relatifs aux responsables désignés, le tout conforme au plan opérationnel annuel et au plan stratégique global. Le plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et proposerait au service un cadre de responsabilisation.

### **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Le service des RH comprend les quatre secteurs de services suivants : les services administratifs, les relations de travail, les avantages sociaux et la création d'un milieu de travail respectueux. Chaque secteur rend compte au gestionnaire des ressources humaines. Le service de la paie fait partie des fonctions liées aux finances. Il convient de souligner que le conseil scolaire a résolu de créer un poste de conseiller spécialisé pour la création d'un milieu de travail respectueux, pour faire face aux conflits en milieu de travail et aux éventuelles violations du Code des droits de la personne et des politiques. Le titulaire de ce poste assurera également la coordination du perfectionnement professionnel dans ce domaine.

Les descriptions de poste du service des RH sont exactes et à jour, il existe un organigramme à jour et les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. Les coordonnées des principaux membres du personnel sont affichées sur le site Web.

Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires, notamment celui de professionnel agréé en ressources humaines (PARH), de même qu'une expérience de travail pertinente, y compris en résolution des conflits.

### **Surveillance et communication des politiques**

Le service des RH participe au cycle annuel des travaux du comité d'examen des politiques et à la mise à jour des politiques et procédures en utilisant les processus prévus. Le respect des politiques des RH est surveillé par la participation active du service à toutes les activités du conseil concernant les RH, de même que par la divulgation des exceptions.

Pour sensibiliser le personnel et la direction à la mise en œuvre et à l'usage des politiques, le service des RH a recours à diverses méthodes. Le service des RH a mis au point des séances de sensibilisation auxquelles peuvent assister différents groupes d'employés dans le cadre de certaines journées de perfectionnement professionnel. Voici des exemples de séances antérieures : « Aide aux enfants souffrant de diabète dans vos écoles », « Trillium - vous et vos données », et « Gestion de l'information et de la vie privée ». De plus, le service des RH profite des réunions mensuelles des directions d'école ou de la communication avec les syndicats pour informer les membres du personnel sur les politiques et procédures.

### **Recommandation :**

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

## **3.2 Gestion des ressources humaines**

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des RH et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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.	Non
Les politiques d'embauche et les procédures administratives pour les divers groupes d'employés sont harmonisées.	Oui

## Relations de travail

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH 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 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 du SRH a des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	Non
La direction du SRH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Non
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 des programmes de gestion de l'assiduité comprenant des politiques et modalités pour appuyer le personnel et réduire 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
Les dossiers du service des RH sont actualisés, et le service assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.	Oui
La direction du SRH a mis en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est revu régulièrement et modifié au besoin.	Oui

## Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance 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, de RREMO et du fournisseur 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

## Surveillance de la satisfaction du personnel

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

## Recrutement et embauche du personnel

La direction a souligné que le conseil scolaire affiche un faible taux de roulement de personnel. Par conséquent, la dotation en personnel tend à fonctionner en mode réactif et est soumise à la supervision et à l'approbation directes du Conseil. Malgré l'absence d'une politique officielle de recrutement, les méthodes de dotation en personnel reflètent les dispositions des conventions collectives qui prévoient un processus échelonné d'affichage interne d'abord et externe ensuite pour certains postes. Le

service a souligné que le recrutement d'enseignantes et d'enseignants du français ou de gens de métier qualifiés pouvait s'avérer difficile.

Pour le recrutement de personnel enseignant, le conseil scolaire passe par des salons de l'emploi et le site Web spécialisé « *appliqueàl'éducation* ». Vu son intention d'améliorer ses méthodes pour recruter des aides-enseignantes et aides-enseignants, le conseil scolaire a affirmé qu'il aura recours au service *appliqueàl'éducation*.

Tous les candidats qualifiés qui postulent un emploi d'enseignante ou d'enseignant sont convoqués en entrevue. Avant de se voir offrir un poste permanent à temps plein, les candidats retenus font l'objet d'un suivi manuel par le service des RH qui les inscrit sur une liste d'attente ou une liste de suppléants occasionnels. En raison d'un grand bassin constant de candidats qualifiés, le service a affirmé qu'à l'exception de certains postes spécialisés, le recrutement se limite habituellement à la région immédiate.

Le conseil scolaire conserve plusieurs listes actives de personnel disponible ou de « personnel occasionnel ou sur appel ». Il existe actuellement de telles listes pour les concierges, leurs adjoints, les aides-enseignantes et aides-enseignants, le personnel de bureau et le personnel enseignant. Toute personne ayant passé une entrevue et jugée admissible par le conseil scolaire est aussitôt inscrite à la liste d'attente. Si une place se libère sur la liste d'employés occasionnels, la direction doit examiner l'ajout qu'on y propose et l'approuver.

Les titulaires pour les postes permanents à temps plein, occasionnels à long terme et de remplacement de congés de maternité sont tous choisis à partir de la liste des employés occasionnels. Ce système d'embauche permet au conseil scolaire de maintenir une liste active, de travailler avec les candidats avant de leur offrir un poste à temps plein, et de mieux contrôler ses coûts de dotation en personnel. Ce système s'est avéré particulièrement utile pour assurer la disponibilité d'un personnel suffisant pendant la saison de la grippe ou d'autres éclosions similaires de maladies touchant la santé publique (p. ex., dans le cadre des mesures de préparation à la grippe A (H1N1)).

Les nouvelles politiques et modalités d'embauche des divers groupes d'employés sont normalisées sous la forme d'une trousse unique, et l'aval des RH est nécessaire à toute embauche. La direction organise des séances d'orientation à l'intention des nouveaux membres du personnel scolaire et du personnel non scolaire.

Dans le cadre de sa politique sur l'antiracisme et l'équité ethnoculturelle, le conseil scolaire a adopté une déclaration officielle sur l'équité en matière d'emploi qui est affichée sur son site Web.

Bien que l'embauche ne constitue pas un défi à l'heure actuelle, le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'embauche avec des modalités connexes étant donné que les conditions du marché du travail sont susceptibles de changer

considérablement. Cette mesure permettra également au conseil scolaire de planifier de façon stratégique pour des domaines qui, à l'heure actuelle, ne constituent pas un défi.

### **Relations de travail**

Le conseil scolaire entretient des relations solides et positives avec chacune de ses sept unités de négociation et trois associations professionnelles non syndiquées constituées des groupes suivants : les enseignantes et enseignants de l'élémentaire; les enseignantes et enseignants du secondaire; les instructrices et instructeurs de l'éducation permanente; les éducatrices et les éducateurs en garderie; les enseignantes suppléantes et les enseignants suppléants; les aides-enseignantes et les aides-enseignants; le personnel de bureau et paraprofessionnel; les aides-concierges, concierges et membres du personnel d'entretien; les directrices et directeurs d'école, les vice-présidentes et vice-présidents; les leaders de l'aumônerie; et le personnel de soutien professionnel. Le conseil scolaire a établi des comités patronaux-syndicaux pour chacun de ses syndicats. Un nouveau processus de suivi des griefs en facilite la gestion.

La procédure des griefs est engagée à l'égard du gestionnaire direct de l'employée ou employé, ou de l'enseignante ou enseignant, et comprend plusieurs étapes d'étude et de réponses avant d'aboutir à une intervention de la direction. Tout en participant activement à chaque étape du processus, le service des RH offre un service de médiation entre autres mesures d'aide pour arriver à un règlement. Avant d'en arriver au dépôt d'un grief en bonne et due forme, la direction s'efforce activement de résoudre le problème ou d'agir officieusement comme médiateur.

Le gestionnaire des relations de travail, l'administrateur des ressources humaines, la directrice de l'éducation et le président font partie du comité directeur des négociations. Une fois les négociations conclues, on transmet les nouvelles questions ou l'information aux directions d'école, aux gestionnaires et aux superviseuses ou superviseurs, par correspondance interne ou à l'occasion de leurs réunions mensuelles.

Le service maintient la communication avec les groupes d'employés syndiqués et non syndiqués, et il rencontre chaque syndicat régulièrement pour examiner tout problème. Les services des RH informent l'administration de l'école, les gestionnaires et superviseuses ou superviseurs sur les procédures de griefs et les autres questions touchant les relations de travail.

### **Processus d'évaluation du rendement des employés**

Le conseil scolaire a établi des modalités sur les méthodes d'évaluation du personnel. En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé Appuyer l'excellence dans l'enseignement, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant

chevronné tous les cinq ans. Les enseignantes et enseignants nouvellement en poste sont évalués deux fois durant la première année selon le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). La surintendante ou le surintendant responsable du PIPNE veille aussi à ce que les résultats des nouveaux membres du personnel enseignant qui ont terminé le programme soient transmis à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

La direction d'école procède à l'évaluation du rendement du personnel enseignant et transmet les résultats à la surintendance de l'éducation concernée. L'évaluation du rendement du personnel enseignant (ERPE) est signée par un membre du personnel des RH, qui la verse dans le dossier permanent approprié de l'employé. En plus des évaluations prévues dans le cycle de cinq ans, suivant les besoins, une direction ou une surintendance peut demander une autre évaluation du rendement. Les directions d'écoles sont chargées d'évaluer le rendement du personnel enseignant, mais si elles ne sont pas en mesure de réaliser l'évaluation, elles peuvent partager cette responsabilité avec les directions adjointes.

Comme c'est le cas pour les enseignantes et enseignants, les aides-enseignantes et aides-enseignants font l'objet d'un examen périodique dont les résultats sont consignés dans le système des RH. Un processus d'examen des directions d'école est en cours d'élaboration et l'outil qui sera utilisé à cette fin est mis à l'essai pendant l'année scolaire 2009 -2010. Les examens de rendement du personnel non enseignant, soit les membres du conseil d'administration du conseil scolaire et le personnel de bureau, d'entretien et de conciergerie, sont réalisés de façon ponctuelle et informelle.

Le perfectionnement du personnel varie d'un groupe à l'autre, et est surtout fondé sur la formation à l'interne lors de journées consacrées au développement professionnel. Le conseil scolaire planifie les activités de perfectionnement professionnel en recueillant les commentaires de tous les groupes d'employés par l'intermédiaire des diverses structures de comités. Le conseil scolaire a fait remarquer que le perfectionnement professionnel est en grande partie régi par des initiatives ministérielles, la réglementation législative et les conventions collectives. Pour ce qui est du perfectionnement professionnel sous sa forme actuelle, les participants à chaque activité en évaluent l'utilité. Les membres du personnel peuvent assister à des conférences et à des ateliers, et ceux qui veulent obtenir des accréditations ou des certificats ont accès à diverses sources de financement.

Le conseil scolaire a élaboré des programmes complets de perfectionnement professionnel à l'intention du personnel enseignant. Il n'a toutefois élaboré aucune politique de cette nature pour le personnel non enseignant.

Le service devrait instaurer des directives officielles de perfectionnement professionnel comprenant des plans annuels d'apprentissage, un nombre minimum d'heures de

formation, et un programme approfondi de formation pour tous les gestionnaires qui font partie du personnel non enseignant et occupent des fonctions administratives. Ce processus devrait comporter également un volet d'évaluation de la formation. Cette mesure permettrait au conseil scolaire de répondre aux besoins de ses employées et employés, et d'assurer la formation de futurs leaders parmi le personnel de services non scolaires.

Le conseil scolaire applique un système de discipline progressive. Bien qu'il n'existe pas de politique en ce sens, les étapes de réprimande et de réparation sont informelles : elles débutent par un avis verbal et augmentent progressivement jusqu'au congédiement. Les conseillères et conseillers scolaires sont avisés de tout congédiement chez le personnel enseignant. Dans le cas du renvoi d'un membre du personnel non enseignant, la directrice de l'éducation et le président sont informés de la situation et consultés. Dans certaines circonstances, comme la procédure de gestion de l'assiduité, il existe une politique documentée et un processus officiel de soutien progressif.

Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient élaborer une politique ou un processus en bonne et due forme régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel non enseignant.

### **Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité**

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

Le programme de promotion de l'assiduité du conseil scolaire a démarré en 2003 pour s'étendre à tous les groupes d'employés en mars 2008. L'objectif du programme consiste à favoriser le rendement et l'assiduité des employés. Le système actuel s'appuie sur une procédure à trois niveaux : une lettre d'avis, une rencontre officielle assortie d'une clause de surveillance, et une surveillance accrue si nécessaire. Ce programme permet aussi de déceler les absences non autorisées.

Pour aider à assurer l'intégrité des rapports d'absences, le service a rationalisé le nombre et le type de codes d'absence au moyen d'un système d'appel automatisé de déclaration d'absence. Le conseil scolaire dispose actuellement de 12 codes d'absence pour les employés. Toute absence d'un membre du personnel est signalée par un allocateur automatisé. De plus, tous les membres du personnel sont tenus de signaler leurs absences à leur superviseure ou superviseur. Les gestionnaires, directions

d'école et superviseuses ou superviseurs sont tous tenus de valider chaque semaine les absences de leur personnel respectif par un processus en ligne.

Le conseil scolaire a produit des rapports mensuels et annuels sur les statistiques de la gestion de l'assiduité pour rendre compte des coûts de remplacement du personnel et du taux d'absences dans chaque groupe. Ces rapports sont présentés officiellement au conseil de direction et il a été noté que le président du Conseil participe au suivi de ces statistiques. Le conseil scolaire devrait continuer de favoriser la production de rapports officiels sur la gestion de l'assiduité et prévoir pour la fin de l'année une présentation aux conseillères et conseillers scolaires.

### **Gestion des ressources humaines et données sur la paie**

La fonction de la paie relève surtout du service des finances. En ce qui concerne la gestion des données et la grille salariale, un fichier bidimensionnel sert à rapprocher le système centralisé des RH et le système des finances. Les tâches relatives aux ressources humaines et à la paie relèvent toutefois de deux modules distincts, ce qui assure la bonne répartition des données dans le système. Les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie, les avantages sociaux et autres rajustements de la rémunération ne sont effectuées que par le personnel autorisé.

Les procédures existantes de qualification du personnel enseignant permettent de valider toutes les classifications des postes à l'aide du Conseil Ontarien d'Évaluation des Qualifications. Dans le cas du transfert d'une enseignante chevronnée ou d'un enseignant chevronné, on lui accorde le salaire le moins élevé de la grille jusqu'à ce que son ancien conseil scolaire ait fait parvenir son profil d'expérience de travail.

Les dossiers du service des RH sont actualisés, et le service assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant. S'il faut reclassifier un poste du personnel non enseignant, les surintendantes et surintendants travaillent de concert avec les gestionnaires, et s'il s'agit d'un poste syndiqué, la direction collabore avec les syndicats. On synchronise deux fois par année les qualifications des membres du personnel enseignant avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Les qualifications des nouvelles employées et des nouveaux employés sont confirmées par l'intermédiaire des documents de demande que présentent les enseignantes et les enseignants dans le cadre du processus de recrutement.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un plan d'équité salariale. Le plan approuvé est revu régulièrement et modifié au besoin. Le conseil scolaire affirme que deux projets d'équité salariale sont en cours avec deux syndicats d'employés de soutien.

## **Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire**

La direction a signalé que des activités de vérification indépendante avaient lieu périodiquement pour s'assurer que la compagnie d'assurances se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Il s'agit d'une bonne pratique pour garantir le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

La direction a aussi indiqué avoir recours aux services d'un courtier en avantages sociaux. Le conseil scolaire revoit son programme d'avantages sociaux et calcule les contributions du conseil scolaire et du personnel. Même si le conseil scolaire ne lance pas officiellement d'appel d'offres chaque année pour son programme d'avantages sociaux, son courtier lui fournit de l'information concurrentielle sur l'efficacité de son programme par rapport au coût. Le comité directeur du budget examine le renouvellement des primes du programme d'avantages sociaux et les prévisions budgétaires.

La direction fournit ensuite aux conseillères et conseillers scolaires un rapport sur le coût des régimes et leur explique les coûts et les autres contraintes auxquelles elle est soumise lors de la présentation du budget. Le courtier en avantages sociaux étudie également les programmes ayant trait au soutien des employés. Cette mesure permet de s'assurer que le conseil scolaire obtient une valeur maximale pour ses programmes de soutien aux employés.

Le service des RH a mis en place des processus visant à favoriser un retour au travail rapide et en toute sécurité des employés qui ont subi une blessure, tout en tenant compte de leurs limites et restrictions. La direction et les syndicats ont formé l'an dernier un comité officiel de bien-être qui se penche sur les besoins des employés. Au cours de l'année scolaire 2009-2010, pour s'assurer de recueillir directement les commentaires de son personnel, le conseil scolaire effectuera un sondage sur le bien-être du personnel.

## **Surveiller la satisfaction du personnel**

La majorité des données sur la satisfaction des membres du personnel provient des réunions mensuelles des directions d'école et, indirectement, des comités patronaux-syndicaux et des groupes d'employés. À l'exception du projet de sondage sur le bien-être, les activités annuelles du service des RH n'incluent actuellement aucun sondage confidentiel auprès des membres du personnel.

La direction ne mène pas d'entrevues de fin d'emploi officielles. Des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettent à la direction de recueillir des données de grande valeur pour la gestion de l'assiduité, le perfectionnement professionnel et l'élaboration de politiques touchant aux relations futures entre les employés.

## Recommandations :

- La direction devrait élaborer des politiques et des modalités de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
- La direction devrait envisager d'étendre son système d'évaluation du rendement au personnel non enseignant.
- Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus officiel régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel enseignant et non enseignant.
- La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

### 3.3 Dotation en personnel / affectation

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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

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

## Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

Le conseil scolaire a élaboré des procédures d'affectation du personnel enseignant et non enseignant. Le conseil scolaire a souligné que ce processus est fondé en grande partie sur les conventions collectives, les lignes directrices du ministère et les dispositions relatives au financement. Ce processus est également fondé sur les prévisions relatives aux effectifs, les besoins des élèves, les exigences relatives à l'effectif par classe, le temps de préparation et les exigences énoncées dans les conventions collectives.

En dépit d'une croissance nominale dans certains secteurs, le conseil scolaire est actuellement confronté à une baisse de ses effectifs. Par conséquent, la planification annuelle des besoins en ce qui concerne le personnel est un exercice de collaboration entre les directions d'école, les surintendances, le gestionnaire de la planification et des

transports, le service des ressources humaines et le service des finances. À compter de février, le gestionnaire de la planification et du transport formule des prévisions quant au nombre d'élèves par année d'étude et par école, à l'aide des données de planification municipale et d'autres sources de prévisions démographiques.

Le modèle prévisionnel permet de faire une estimation préliminaire du nombre nécessaire d'enseignantes et d'enseignants. Au début de mars, on signalera au conseil scolaire l'excédent initial d'enseignantes et d'enseignants et ceux-ci en seront avisés le 31 mars ou auparavant. Les directrices et directeurs d'école et les directrices adjointes et directeurs adjoints sont affectés conformément aux lignes directrices sur la dotation en personnel associée à la taille de l'école (c'est-à-dire moins de 250 élèves, plus de 250 ou plus de 450) et le temps de préparation est calculé pour chaque poste équivalent temps plein (ETP).

En ce qui concerne les affectations pour l'éducation de l'enfance en difficulté, on affecte une enseignante-ressource ou un enseignant-ressource à chaque école primaire, et une petite équipe d'enseignantes-ressources et d'enseignants-ressources à chaque école secondaire. On affecte des aides-enseignantes ou aides-enseignants aux élèves (selon des ratios de  $\frac{1}{2}$  pour 1 à 2 pour 1). Au début de l'année scolaire, on n'affecte pas immédiatement dans les écoles un petit nombre d'aides-enseignantes et aides-enseignants approuvés, mais plutôt au cours des premiers mois afin de répondre aux besoins imprévus.

On affecte le personnel de soutien et les autres membres du personnel non enseignant en juin, et le processus se répète au début de septembre en fonction de l'effectif réel.

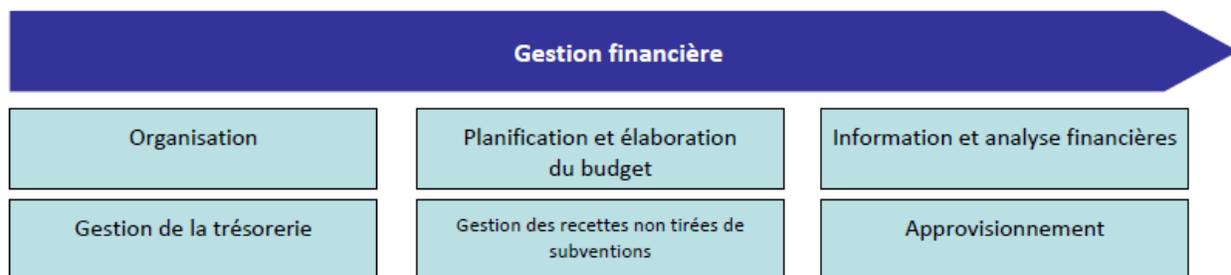
### **Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel**

La direction a noté que les modèles et les formules d'affectation du personnel se sont avérés très efficaces pour atteindre les objectifs et satisfaire aux exigences du ministère relativement à l'effectif dans les classes. Au conseil scolaire, seuls les membres du personnel dont le financement est assuré peuvent être affectés à une école ou à un programme. La rigueur financière est de mise pour que le conseil scolaire soit en mesure de respecter ses limites budgétaires. Ainsi, les conseillères et conseillers scolaires doivent approuver toutes les promotions, les offres d'emploi à l'externe et les embauches de personnel enseignant pour garantir l'équilibre budgétaire et veiller à ce que l'on distribue équitablement les ouvertures de poste entre les candidats qualifiés inscrits sur les listes d'employées et d'employés occasionnels. La dotation en personnel est centralisée, tandis que le service des finances et le service des RH veillent à ce qu'elle respecte les limites du budget. Il est possible d'ajuster la composition du personnel au deuxième semestre, et toute modification est reflétée dans les prévisions budgétaires révisées.

La haute direction n'embauche pas de personnel enseignant sans l'approbation du Conseil. Le financement doit être entièrement confirmé avant tout affichage externe des postes. Au cours de l'année scolaire, le service des RH peut comparer ses propres données aux affectations du Trillium pour s'assurer que les affectations de personnel correspondent aux fonds disponibles. On effectue un rapprochement au moins deux fois par année scolaire. En outre, c'est aux directions d'école et aux surintendances que revient la tâche des vérifications mensuelles ou périodiques de leurs programmes et écoles.

En septembre, les directions d'école rendent compte des changements en ce qui concerne les besoins en matière de soutien (en fonction des transferts d'élèves, des changements de comportement, etc.) et les aides-enseignantes et aides-enseignants que l'on avait retenus sont affectés, au besoin. Cette réserve permet au conseil scolaire de répondre à ses priorités les plus urgentes au cours de l'année sans compromettre sa situation budgétaire.

## 4. Gestion financière - Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil scolaire assure une utilisation efficiente et efficace des ressources budgétaires. Elle permet d'établir un budget annuel dans les limites des fonds affectés par le ministère et conforme aux objectifs en matière de rendement des élèves. Elle permet aussi de définir les politiques et modalités financières appropriées 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 présenter aux conseillères et conseillers scolaires et aux autres intervenants s'intéressant au conseil scolaire des résultats reflétant 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, priorités et 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'efficé de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des finances et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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 des priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Le service des finances comporte des unités organisationnelles 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 voulus.	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.	Non

### Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

Le service des finances n'établit pas officiellement un plan de service annuel. Il oriente plutôt ses activités en fonction des priorités administratives triennales du système. À cela s'ajoutent aussi les plans et révisions annuels que chaque personne doit compléter. L'incapacité d'élaborer des plans et de s'en servir pour évaluer les progrès est en partie due à la vacance prolongée du poste de surintendante ou surintendant des finances.

Le comité directeur du budget est chargé de superviser les activités financières du conseil scolaire. En plus de son rôle dans le processus de planification annuelle, ce comité est responsable de toutes les affectations et réaffectations de fonds au cours de l'année. La direction du service des finances, le président et la directrice de l'éducation sont membres de ce comité.

La direction devrait élaborer un plan annuel de service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, des renseignements relatifs aux responsables désignés et aux échéanciers visés, renseignements qui correspondraient au plan opérationnel annuel, une fois celui-ci mis au point, et au plan stratégique global. Le plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et proposerait au service un cadre de responsabilisation.

### **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Le service des finances comprend quatre secteurs de services : comptabilité et finances (y compris la paie), achats, budget et vérification interne, imprimerie. Chaque secteur du service rend compte à la surintendance des finances. On a signalé qu'en raison de la vacance de ce poste, pour le moment, le secteur de la comptabilité et des finances rend compte au gestionnaire des finances. Les devoirs de surveillance propres à ce poste, habituellement assumés par le cadre supérieur de l'administration des affaires, ont été répartis entre les autres surintendances et la directrice de l'éducation. De plus, à l'heure actuelle, le service de vérification interne et du budget ainsi que le service des achats relèvent directement de la directrice de l'éducation. Le service d'imprimerie relève du gestionnaire des finances.

Le service fait preuve d'une claire séparation des tâches entre la production des rapports de la direction et les autorisations de dépenses. Ce service est responsable du traitement de la paie, mais la gestion des échelons de rémunération et les approbations du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications sont entrés dans le système de la paie du service des RH par les membres de son personnel. Le service de la paie ne traite pas cette augmentation avant son entrée dans le système par le personnel des RH.

Les descriptions de poste du service sont exactes et à jour. Les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. Un organigramme dont la dernière mise à jour date de 2008 est affiché sur le site Web. On y trouve également les coordonnées des principaux membres du personnel du service des finances. Le service devrait mettre à jour son organigramme des services au besoin. Le conseil scolaire devrait aussi examiner la structure organisationnelle du service des finances pour assurer l'efficacité de ses services, puisqu'un de ses secteurs ne compte qu'un seul employé assumant un large mandat.

Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires de même qu'une expérience de travail pertinente. Deux des gestionnaires des finances sont des comptables agréés.

### **Surveillance et communication des politiques**

Le service participe à l'examen annuel du comité d'examen des politiques, et fait les mises à jour nécessaires des politiques et procédures en suivant les processus établis. Parmi les principales politiques dont la responsabilité incombe au service des finances, notons celles des achats et de la préparation du budget.

Le service des finances n'offre pas de séances de sensibilisation, de formation et d'éducation en ce qui concerne les politiques financières. En général, le service des finances ne vérifie la conformité à une politique qu'à titre exceptionnel. Par exemple, des achats en cours non conformes à la politique d'approvisionnement seraient repérés par le service de comptabilité.

On a signalé qu'idéalement, le service des finances aimerait offrir chaque année aux anciens et aux nouveaux gestionnaires et directions d'école une formation en cours d'emploi sur les politiques et procédures d'achat et sur les pratiques exemplaires.

Ainsi, le service des finances devrait profiter de l'occasion pour offrir aux membres du personnel, aux enseignantes et enseignants, et aux directions d'école, tant novices que chevronnés, des séances de sensibilisation, de formation et de perfectionnement sur les politiques financières. Cette démarche assurera une compréhension claire des politiques et modalités et la conformité à celles-ci.

### **Recommandations :**

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- La direction du service des finances devrait offrir aux membres du personnel, tant novices que chevronnés, des séances de sensibilisation, de formation et de perfectionnement sur les politiques financières. Cette démarche assurera une compréhension claire des politiques et modalités et la conformité à celles-ci.

## 4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de planification et d'élaboration du budget et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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, y compris la direction (directrices et directeurs d'école), conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Oui
La direction a adopté une approche intégrée (au niveau des écoles et du conseil) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif.	Oui
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui
Les coûts de la dotation en personnel sont comparés avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente 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	Oui

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	

### Processus d'élaboration du budget annuel

Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction, les conseillères et conseillers scolaires et des membres de la communauté. Le processus d'élaboration du budget est régi par une politique du conseil scolaire intitulée « Préparation du budget » et se déroule chaque année de manière cyclique à compter du mois de mars.

Le service des finances dirige le processus annuel d'élaboration du budget. Plus précisément, les gestionnaires des finances, du budget et de la vérification interne jouent un rôle principal dans la rédaction d'une ébauche à la lumière des allocations et des dépenses de l'année en cours. Les versions subséquentes du budget préliminaire sont présentées au comité directeur du budget avant toute autre consultation.

Les dépenses annuelles du conseil scolaire sont allouées aux salaires et aux avantages sociaux dans une proportion d'environ 85 %. Plutôt que d'adopter une approche de budget base zéro, le service des finances commence à définir les coûts prévus en analysant les données actuelles de la paie, en y soustrayant les départs à la retraite qui sont connus et en ajoutant environ 3 % aux salaires, ce qui correspond aux négociations des conventions collectives. On procède au rapprochement du nombre d'employés et ETP en comparant les données financières et celles du service des RH aux nombres des classes et des ETP. Le service tient également compte d'autres engagements connus avant de présenter les prévisions au comité directeur du budget, par l'intermédiaire de la directrice. Cette étape commence habituellement avant l'annonce des subventions pour les besoins des élèves (SBE), et se conclut après que soit connue l'affectation de financement du conseil scolaire.

Chaque année en avril, les conseillères et conseillers scolaires et le groupe consultatif du conseil d'école se réunissent pour discuter de toute préoccupation relative au budget. Le public peut en outre communiquer directement avec les conseillères et conseillers scolaires en tout temps pour poser des questions. Enfin, le président distribue chaque année une copie des estimations de tous les intervenants, accompagnée d'une lettre invitant à soumettre tout commentaire ou toute préoccupation. Ces données sont prises en considération au moment de la révision des estimations.

Les directions d'école fournissent les prévisions classe par classe, après quoi le gestionnaire de la planification et des transports établit les prévisions d'effectifs. On

calcule ensuite la demande initiale d'enseignantes et d'enseignants en fonction de l'effectif maximal des classes. Après quoi, on calcule les autres postes ETP non enseignants à partir des prévisions d'effectifs. Deux surintendances (élémentaire et secondaire) passent ensuite en revue les besoins prévus et déterminent les niveaux de dotation. Le service des finances collabore aussi avec la surintendante chargée de l'éducation de l'enfance en difficulté et le contrôleur des installations afin de cerner dans quelle mesure leurs budgets respectifs influenceront sur l'ensemble de la situation financière du conseil scolaire.

On a souligné que les commentaires des directions d'école sont particulièrement utiles pour réaliser les prévisions quant à l'effectif. Jusqu'en octobre, la direction examine périodiquement les prévisions d'effectifs. Le conseil scolaire affirme qu'une marge d'erreur de 1 % dans ses prévisions est acceptable et peut être conciliée à son budget préliminaire.

Le processus d'élaboration du budget du conseil scolaire prend en considération tous les changements visant les coûts et recettes. Les recettes et dépenses font l'objet d'une surveillance étroite, et l'on n'ajoute au budget aucun poste important qui n'est pas lié à un financement. Dans les prévisions de dépenses, on a recours aux conventions collectives pour définir les besoins en personnel ETP autres que la dotation.

Le conseil scolaire accède aux données disponibles par l'entremise de l'Ontario Catholic School Trustees' Association (OCSTA) et de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO). Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, le conseil scolaire devrait comparer ses coûts de dotation en personnel à ceux du conseil scolaire coïncident et d'autres conseils scolaires catholiques. Cette approche permettra au conseil scolaire de comparer les affectations de personnel et les coûts moyens de rémunération afin d'assurer une utilisation efficace des ressources.

### **Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire**

Le conseil scolaire a indiqué n'avoir aucune stratégie d'atténuation des risques. Le conseil de direction présente plutôt au Conseil un rapport financier mensuel qui constitue la principale source de planification en matière d'atténuation des risques. Ces rencontres donnent l'occasion d'aborder les frais imprévus en cours d'année, qui seront compensés par une diminution des dépenses d'un autre poste budgétaire.

Quant aux risques récurrents qui se concrétisent (p. ex., frais de déneigement), le conseil scolaire ajoute une petite provision à l'allocation prévue. Si la provision demeure inutilisée, elle est affectée à une autre priorité à court terme en cours d'année qui est sous-financée ou non financée. Étant donné que le Conseil est avisé de toutes les embauches (prévues et en cours d'année), le risque de recrutement excédentaire ou dépassant l'allocation prévue est limité.

**Recommandation :**

- Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.

**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 fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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 ».

**Systeme 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 à la direction et aux intervenants.	Oui

**Rapports financiers intermédiaires et annuels**

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

## Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.	Oui
Des plans de vérification interne sont clairement documentés. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Oui
Le conseil 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 et la direction prend des mesures en réponse aux recommandations.	Oui

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Ce système comprend le grand livre général (GLG), les comptes créditeurs et débiteurs, le budget, la planification et les modules d'approvisionnement. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction.

Le service a souligné que les données du système financier sont entrées manuellement dans le système principal des RH. Après chaque paie, on utilise une interface pour charger les données dans la base de données établie. Le service des installations a commencé à utiliser un nouveau système d'ordres de travail qui n'est pas encore intégré au système dont se sert le service des finances. Le contrôle des allocations est centralisé au service des finances par un nombre limité de membres du personnel, mais on n'a pas expressément confié la gestion des centres de coûts aux directions d'école ou aux surintendances.

### Rapports financiers intermédiaires et annuels

Un certain nombre de facteurs (dont l'écart entre l'effectif réel et prévu, les négociations de contrats, les tendances macroéconomiques et les directives du ministère) peuvent entraîner des écarts de pourcentages en cours d'année entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Grâce aux rapports financiers intermédiaires, la direction peut faire un suivi de ces écarts et les communiquer aux conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'à d'autres décideurs importants.

Le rapport financier mensuel est le principal rapport remis au conseil de direction et au Conseil. Ces rapports sont rédigés par les cadres supérieurs du service des finances et soumis à l'approbation du Conseil à titre d'information. Si les observations indiquent

qu'une certaine intervention est nécessaire, cette recommandation sera également soumise à l'approbation du Conseil.

Ces rapports n'ont pas été rédigés ni distribués régulièrement depuis 2007. Par ailleurs, ils ne sont pas soumis à un calendrier de production, ce qui permettrait une comparaison instantanée des dépenses d'une année à l'autre. Les rapports ne portent pas non plus la signature de membres de la haute direction. Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les rapports financiers intermédiaires soient signés officiellement par la haute direction afin de garantir l'intégrité de l'information financière.

Le conseil scolaire a souligné que les rapports sont produits et présentés au ministère en cours d'année, mais que les échéanciers ne sont pas toujours respectés. Cette situation est due en partie à la charge de travail accrue du personnel en l'absence d'une surintendante ou d'un surintendant des finances. Le conseil scolaire devrait remplir et déposer tous les rapports financiers au ministère conformément aux échéances établies.

Le service devrait développer les modèles actuels de rapports pour y intégrer les recommandations formulées à l'intention des conseils scolaires par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires, qui ont été publiés en septembre 2009. Il devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. La haute direction devrait signer et approuver officiellement les rapports financiers intermédiaires, pour en garantir l'intégrité. Les renseignements ainsi obtenus permettraient aussi de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.

## **Vérification**

Le conseil scolaire assure l'existence d'une fonction de vérification interne qui concentre ses activités dans les écoles. À l'aide des outils de vérification proposés par l'OASBO (Ontario Association of School Business Officials), les vérifications visent principalement la comptabilité des fonds dans les écoles et les effectifs. La vérification interne débute habituellement au moment de la retraite ou du transfert d'une directrice ou d'un directeur d'école, et vise au moins une école sous l'autorité de chaque surintendance. En outre, dans le cadre de sa vérification de l'ensemble du conseil scolaire, le vérificateur procède chaque année à un petit examen en milieu scolaire dans un certain nombre d'écoles choisies.

Les plans de vérification interne et les conclusions sont élaborés et communiqués à la directrice de l'éducation. Les conclusions sont mises en évidence et consignées dans une note de service adressée à la direction d'école et à la secrétaire ou au secrétaire, tandis que la directrice de l'éducation reçoit un rapport complet.

Le conseil scolaire a fourni copie des lettres de recommandations annuelles du vérificateur externe des trois dernières années, et les réponses de la direction à celles-ci. La lettre de recommandations, le rapport de vérification et les états financiers du vérificateur externe sont présentés chaque année au Conseil. Chaque branche de l'organisation est chargée d'examiner et de répondre à toute conclusion directe. Le gestionnaire des finances fait la synthèse des réponses et présente ensuite à la directrice et au comité de vérification du Conseil une lettre indiquant la réponse de la direction.

Le conseil scolaire a formé récemment un comité de vérification. Le rôle de ce comité consiste à superviser la vérification annuelle du conseil scolaire. Bien que les membres du comité ne soient pas encore tous désignés, on prévoit que la directrice de l'éducation et deux conseillères ou conseillers scolaires en feront partie. Le conseil scolaire tient à suivre les directives du ministère quant à la composition de ce comité.

Le conseil scolaire signale aussi que son comité de vérification ne compte encore aucun membre externe, mais qu'il en cherche activement. Il faudrait ajouter des conseillères et des conseillers externes au comité de vérification, car non seulement des changements importants se sont produits au cours des dernières années dans le domaine de la comptabilité, mais les états financiers annuels deviennent de plus en plus complexes. Des membres externes pourraient aider les conseillères et conseillers scolaires membres du comité de vérification à comprendre les processus rigoureux de contrôle opérationnel et de comptabilité interne.

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

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

## Recommandations :

- Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.
- Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les rapports financiers intermédiaires soient signés officiellement par la haute direction afin de garantir l'intégrité de l'information financière.
- Le conseil scolaire devrait remplir et déposer tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de nommer au sein du comité de vérification des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à son efficacité.

### 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 fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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,	Non

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

### Gestion de l'encaisse et des investissements

Le conseil scolaire a signalé n'avoir aucun processus officiel de gestion de l'encaisse. Les soldes bancaires font toutefois l'objet d'un examen quotidien, et les transferts entre comptes se font en fonction des besoins. Le conseil scolaire dispose de plusieurs comptes bancaires, en fonction des types de dépenses. Le conseil scolaire devrait comparer ses conditions bancaires à celles de conseils scolaires de taille semblable. On a fait remarquer que les services bancaires n'ont jamais fait l'objet d'appels d'offres. Le service devrait envisager d'adopter cette mesure, afin de maximiser le rendement de son encaisse, qui atteint parfois un montant considérable.

Au conseil scolaire, la majorité des rentrées de fonds sous forme autre qu'électronique se font en argent comptant, par chèque ou par virement. Les chèques sont conservés dans une chambre forte au service des finances. Les paiements s'effectuent surtout par chèque électronique et virement électronique de fonds. Pour la paie, on a signalé se servir parfois de chèques produits manuellement, et faire une utilisation peu fréquente de virements. La direction affirme qu'elle assure le rapprochement du montant de taxes scolaires allouées au conseil scolaire par un téléchargement quotidien. Le tout est ensuite révisé chaque mois par le gestionnaire des services financiers.

La direction a réuni dans une seule institution financière les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire. Les écoles ne sont toutefois pas tenues de recourir au banquier du conseil scolaire, et il a été souligné que les écoles préfèrent négocier avec une banque située à proximité de leur établissement par mesure de commodité pour leur personnel. Le conseil scolaire a affirmé que des écoles ont réussi à obtenir des comptes sans frais d'administration ou à frais réduits. Les directions d'école sont les signataires autorisés de tous les comptes bancaires des écoles. Le bureau principal de l'école reçoit parfois de l'argent comptant et des chèques.

Le conseil scolaire n'a aucune politique en matière d'investissement. Il conserve ses fonds disponibles dans le compte de réserve. Le conseil scolaire a contracté certains

emprunts à long terme à des fins d'immobilisations. Une partie de sa dette est engagée dans des fonds d'amortissement, bien que tous les paiements soient effectués conformément au calendrier établi.

Le conseil scolaire surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements. Cette procédure est appliquée de façon informelle, et il n'existe pas de plans d'atténuation documentés.

Tout transfert imprévu de fonds provenant des réserves (y compris un dépôt et un retrait) doit être approuvé par le comité directeur du budget. Toutes les transactions sont inscrites dans le relevé financier mensuel adressé aux conseillères et conseillers scolaires afin de les tenir informés.

### **Recommandations :**

- Le service devrait élaborer un processus de gestion de l'encaisse et des investissements, de façon à atténuer tous les risques budgétaires associés et de maximiser le rendement potentiel des liquidités oisives.
- La direction devrait communiquer périodiquement au conseil scolaire les résultats des activités d'investissement et la politique d'investissement approuvée.
- La direction devrait comparer périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable, afin de maximiser le rendement de ses investissements.
- La direction devrait surveiller les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et élaborer un plan pour atténuer ces risques.

## **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.

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

La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles, et elle coordonne la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles. Le principal outil de surveillance des écoles est un examen de leur bilan, de leur flux de trésorerie et de leur rapprochement de comptes bancaires. Cet examen est effectué à la fin de l'année au cours du processus de consolidation de toutes les écoles et de tous les conseils d'école. Les vérifications comportent un examen de la perception des droits de scolarité et des dépenses à partir de l'année antérieure jusqu'à l'année actuelle.

La direction d'école et les secrétaires en chef sont responsables des collectes de fonds dans les écoles. Ils sont également responsables des dépenses et des demandes de

chèques produits manuellement. Chaque école secondaire possède un coffre-fort pour conserver les dépôts en argent comptant et les chèques. Les écoles devraient procéder rapidement au dépôt des fonds, et toutes les écoles secondaires disposent d'une chambre forte ou d'une boîte postale scellée. Les demandes sont toutes soumises à l'approbation des directions d'école, et le service des finances les examine au moment de la vérification.

Le conseil scolaire présente un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur l'utilisation des fonds dans les écoles. De plus, les surintendantes et surintendants sont chargés de produire en cours d'année des rapports sur l'utilisation des fonds dans leur famille d'écoles.

Le conseil scolaire ne s'adonne à aucune activité de financement visant particulièrement des projets d'immobilisations.

### **Gestion des recettes non tirées de subventions**

Le conseil scolaire a déclaré que les procédures pour comptabiliser ses recettes non tirées de subventions ont été créées par le service. Les principales sources de recettes non tirées de subvention du conseil scolaire sont les suivantes : la formation continue, l'utilisation des installations scolaires par la communauté, la location des locaux (aux services de garde), les autres droits d'usage et les subventions d'autres sources que le ministère, comme le Cours de langue pour les immigrants au Canada et le programme d'alphabétisation et de formation de base.

Toutes les recettes et leurs sources sont méthodiquement passées en revue au cours du processus d'élaboration du budget. Le service des finances est chargé de la phase initiale d'élaboration des contrats et des prévisions relatives aux sources de revenus. Les éléments clés devant faire l'objet d'une décision (p. ex., les taux de location) sont approuvés par le comité directeur du budget. Le Conseil est tenu au courant des rentrées de fonds grâce à des relevés financiers mensuels.

Le conseil scolaire dispose de cinq centres d'éducation permanente pouvant offrir des cours d'été, de soir, de jour ou aux adultes. Les centres offrent des cours avec ou sans crédits d'anglais langue seconde, d'alphabétisation et de formation de base.

Le conseil scolaire a établi un calendrier en ligne pour certains des cours offerts, et il peut maintenant recevoir en ligne les inscriptions et le paiement des cours de jour pour adultes. Le conseil scolaire a récemment été en mesure de centraliser toutes les activités de son programme d'éducation permanente dans un seul compte bancaire, et de faire passer toutes les procédures de paiement par la station pivot. Deux fois par année, le conseil scolaire présente au Conseil un rapport sur les résultats de ses programmes d'éducation permanente.

La directrice de l'éducation procède à la distribution initiale des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) aux surintendantes et surintendants concernés. La directrice transfère au service des finances toute la correspondance relative aux subventions pour les APE. Une fois la subvention approuvée, le service des finances crée un nouveau code de compte pour ce programme. Pour assurer le suivi des dépenses, le service des finances procède à des vérifications périodiques vers la fin de l'année afin de s'assurer que le programme de dépenses respecte les objectifs du plan.

## 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 des 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 modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement.	Non
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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
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 le coût des biens et services fournis.	Oui
Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, à des centrales d'achat ou à des initiatives d'achats groupés.	Oui

### Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

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

## Utilisation du transfert électronique de fonds

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction maximise le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour le paiement des fournisseurs.	Oui

### Politiques et modalités

Le conseil scolaire a élaboré des modalités d'approvisionnement et une politique visant le pouvoir d'achat, dont la dernière mise à jour remonte à l'an 2000. La direction procède actuellement à l'examen et à la révision de sa politique à la lumière des récentes directives sur les approvisionnements. Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'un code d'éthique distinct en matière d'approvisionnement. Le conseil scolaire devrait rendre ses politiques d'achat conformes à la version 1.0 des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement (qui comprennent un Code d'éthique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la norme des Politiques et procédures relatives à l'approvisionnement) à temps pour la date limite du 31 mars 2010. Les frais d'accueil et de déplacement des conseillères et conseillers scolaires font l'objet d'une politique distincte, qui est conforme aux directives du ministère et affichée sur le site Web du conseil scolaire.

Le service a indiqué qu'il ne communique pas officiellement sa politique d'approvisionnement aux membres du personnel. Le conseil scolaire devrait procéder ainsi pour assurer une application uniforme de la politique par tout le personnel.

Dans la majorité des cas, l'achat des biens est effectué par les directions d'école, les surintendances, le gestionnaire du matériel informatique et la direction du service des installations. Le service des finances donne des instructions aux personnes qui détiennent un pouvoir d'achat. Si les modalités d'approvisionnement appropriées ne sont pas suivies, la direction et le personnel du service des finances cernent le problème et s'efforcent de le corriger.

Le conseil scolaire ne lance pas systématiquement ses appels d'offres sur les systèmes MERX et Biddingo. Il a été noté que le conseil scolaire utilise de façon limitée ces véhicules particuliers de passation de marchés. Il a plutôt recours au Daily Commercial News, un périodique destiné expressément aux entrepreneurs et aux corps de métiers susceptibles de présenter une soumission pour un projet public d'immobilisations.

Le conseil scolaire a conclu des ententes avec certains fournisseurs attitrés, pour le service des installations et pour certains produits utilisés dans les écoles. Au début de l'année, le service des achats établit une courte liste de fournisseurs de papier, et après avoir comparé les prix et la qualité, il renouvelle son stock une fois par trimestre. De plus, il choisit chaque année six fournisseurs pour les fournitures de bureau. Un groupe de directions d'école examine les échantillons de produits avant d'accorder le contrat.

Les fournisseurs attirés livrent les grandes commandes au début de l'année, et si elles disposent des fonds suffisants, les écoles sont autorisées à renouveler leurs stocks en cours d'année à partir de la liste des produits approuvés.

Le prix le plus bas n'est pas le seul facteur dont font mention les politiques et les modalités d'achat actuelles du conseil scolaire. Sont également évalués la qualité du produit, le service, le délai de livraison et la conformité aux exigences de la proposition. Conformément à ses valeurs et convictions, le conseil scolaire s'est engagé à ne faire que des achats auprès de fournisseurs équitables. Dans la mesure du possible, le service des achats vérifie les échantillons des biens qu'il se procure. Les fournisseurs de services sont tenus de présenter des références, de se soumettre à une vérification de leurs antécédents judiciaires et de produire un document d'identité valide. Le conseil scolaire accorde une préférence aux fournisseurs locaux. Le conseil scolaire mentionne que les contrats à fournisseur unique sont rares et attribués seulement s'il n'existe qu'un seul fournisseur pouvant lui procurer un certain produit.

Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil scolaire. Cette approche est appuyée par le guide des achats, lequel précise qu'il incombe à toutes les agentes et à tous les agents de supervision de s'informer des politiques et directives visant le remboursement des achats et l'approvisionnement. De plus, le gestionnaire des achats approuve le registre dans la corbeille arrivée des bons de commande pour en autoriser le traitement. On vérifie les demandes afin d'autoriser les achats, d'attribuer un code fiscal et d'entrée de compte. Dans le cas d'un achat urgent (p. ex., les gros achats liés à la construction ou à la modernisation des immobilisations), les biens acquis font l'objet d'un rapport au conseil scolaire.

### **Participation à des initiatives d'achats groupés**

La direction a élaboré des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire le coût des biens et services, et elle participe activement à des consortiums d'achat. La stratégie d'approvisionnement du conseil scolaire comprend la participation à des consortiums pour réaliser des économies. Le conseil scolaire fait partie de deux consortiums d'achat de services publics : l'*Ontario Catholic School Boards Association* pour l'électricité, et le *Hamilton School Board Gas Consortium* pour le gaz.

Le conseil scolaire participe aussi avec son conseil coïncident à un consortium de transport dont il a transféré les opérations dans une école qui était fermée. Les activités conjointes qui s'y déroulent lui permettent maintenant d'en tirer de modestes revenus de location. Le conseil scolaire affirme également n'avoir ménagé aucun effort de collaboration avec la Ville pour connaître un certain succès quant aux frais de déneigement et de tonte du gazon. Enfin, il a également harmonisé avec son conseil coïncident les appels d'offres pour des photocopieurs.

## Niveaux de pouvoir d'achat

Les procédures entourant les marchés publics sont fondées sur la valeur totale des biens achetés. Il est possible d'acheter directement d'un fournisseur les biens dont la valeur est inférieure à 7 500 \$, et l'approbation dépend du niveau du pouvoir d'achat de la personne. Pour les biens d'une valeur de 7 500 \$ à 10 000 \$, il faut obtenir trois devis sous pli scellé. Pour les biens d'une valeur de 10 000 \$ à 17 500 \$, il faut obtenir trois devis sous pli scellé, et les soumissions ne sont ouvertes qu'en présence d'une conseillère ou d'un conseiller scolaire. Les évaluateurs doivent accepter la soumission offrant le meilleur prix. Enfin, l'approbation d'un achat de biens dont la valeur excède 17 500 \$ est soumise à l'examen et au vote des conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire fait état d'un certain nombre de niveaux de pouvoir d'achat (selon le poste occupé et le titre), qui sont surveillés et contrôlés par le service des finances. Deux seuils sont fixés pour les employés qui détiennent un pouvoir d'achat :

1. Jusqu'à 4 500 \$ (pour certains gestionnaires et certaines directions d'école). Ce groupe comprend des directions d'école, le gestionnaire du service des finances, le gestionnaire du service des achats, le gestionnaire du service de technologie de l'information et le gestionnaire de la bibliothèque et des services d'information. Le conseil scolaire a fait valoir que ce groupe est défini par le conseil de direction, et que s'il y a lieu, le Conseil révisé et approuve la politique.
2. Plus de 4 500 \$ (pour les surintendantes et surintendants, leurs homologues et leurs supérieurs).

L'achat de tout bien ou service dont la valeur est supérieure à 7 500 \$ doit être conforme à la politique d'approvisionnement.

Le conseil scolaire a établi des politiques pour les frais de déplacement de tous les membres du personnel et de la direction. En ce qui concerne les frais de déplacement et leur remboursement, il existe une politique pour les employés et employées, et une autre pour les conseillères et conseillers scolaires. Les employées et employés reçoivent un remboursement de leurs frais de déplacement, alors que les conseillères et conseillers scolaires reçoivent une allocation à ce chapitre. Dans les deux cas, leurs dépenses sont autorisées par le service des RH conformément à la politique en vigueur. Le remboursement se fait à même la paie.

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

Le conseil scolaire a adopté une politique approuvée sur les cartes de crédit pour petits achats qui est affichée sur son site Web.

Le conseil scolaire s'est doté de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles. L'accès aux cartes de crédit institutionnelles est restreint et très réglementé. La directrice de l'éducation détient une de ces cartes qu'elle utilise pour les dépenses liées aux déplacements, aux conférences et aux activités de perfectionnement professionnel. L'autre carte est utilisée par le conseil scolaire dans les cas exigeant un paiement par carte de crédit (p. ex., pour des services de soutien en technologies de l'information). Le conseil scolaire a indiqué que cette carte est conservée sous clef par le gestionnaire des achats de qui relèvent toutes les autorisations entourant son utilisation.

Les autres membres du personnel et gestionnaires qui doivent engager des frais courants se servent de la carte de crédit pour petits achats. La majorité des cartes en circulation se trouvent au service de gestion des installations et sont utilisées par le personnel d'entretien et les gestionnaires de secteurs. Les directions d'école se servent de la petite caisse ou de chèques, et ne disposent pas de cartes de crédit pour petits achats.

Le seuil actuel des cartes de crédit pour petits achats est de 500 \$. Les relevés d'achats effectués sur la carte de crédit sont envoyés par voie électronique.

Une politique pour les frais d'accueil et de déplacement du personnel et des conseillères et conseillers scolaires est en vigueur et affichée sur le site Web du conseil scolaire.

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

La gestion du cycle d'achat et de paiement est faite à l'aide du principal système financier du conseil scolaire. Les biens et services dont la valeur excède les 50 à 100 \$ devraient faire l'objet de bons de commande. À la fin de chaque journée, après avoir été examinées, les demandes sont converties en bons de commande et transmises aux fournisseurs par serveur de télécopie. On envoie les bons de commande par courriel ou par la poste aux quelques fournisseurs qui n'acceptent pas les transmissions par télécopie. Cette caractéristique est notée dans le profil de ces fournisseurs.

Lorsque le budget le permet, toutes les demandes approuvées en bonne et due forme sont converties en bons de commande qui engagent automatiquement les fonds nécessaires. Si la limite d'un code budgétaire est dépassée, le bon de commande ne sera pas créé et le service des finances doit intervenir pour déterminer s'il faut procéder à l'achat ou l'affecter à un autre compte. Le système actuel ne permet pas d'intégrer les catalogues d'approvisionnement, mais il réfère les demandes en traitement aux catalogues en ligne des fournisseurs. La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit pour le conseil scolaire d'une occasion de gagner en efficacité.

Pour payer ses factures, le conseil scolaire procède à un double rapprochement, entre le bon de commande et la facture. Il ne procède pas à un rapprochement méthodique des bordereaux de marchandises et des biens avant d'en faire le paiement. Le conseil scolaire a adopté l'approche selon laquelle les biens sont expédiés directement à l'école qui a passé la commande et les factures sont envoyées au bureau principal du conseil scolaire. Pour la plupart des acquisitions d'importance (comme le matériel informatique, les meubles ou les manuels scolaires), la réception est centralisée et a lieu au cours des mois d'été. Les factures de ces acquisitions ne seront payées qu'après le rapprochement des biens avec le bon de commande et le bordereau de marchandises. En ce qui concerne les biens acquis par le service de gestion des installations et qui lui sont livrés, les factures servent d'accusé de réception et doivent toutes porter la signature du contrôleur des installations. Il n'existe pas de procédure officielle de réception visant les biens expédiés aux écoles. La personne qui reçoit les biens est chargée de les accepter et de signer les documents.

À la fin de chaque année, le service des finances examine tous les bons de commande en suspens. Dans certains cas, il annulera les commandes pour lesquelles le bon de commande n'est pas rempli. Dans d'autres cas, le fournisseur livre la commande, mais la facture demeure en souffrance, ce qui entraîne un retard de paiement.

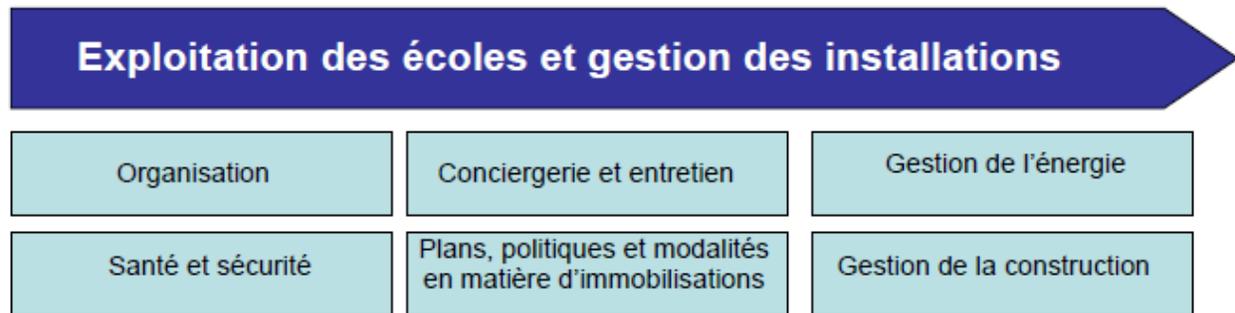
### **Utilisation du transfert électronique de fonds**

Le conseil scolaire a réussi à faire migrer un bon nombre de ses principaux fournisseurs vers le transfert électronique de fonds. On procède encore à certains paiements au moyen de virement ou de chèques, surtout pour la paie.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait communiquer officiellement aux membres du personnel les modalités d'approvisionnement et les politiques relatives au pouvoir d'achat, afin d'en garantir une application uniforme par tout le personnel.
- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat / de paiement du conseil scolaire afin de vérifier s'il est possible d'en améliorer l'efficacité et l'efficience.
- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit pour le conseil scolaire d'une occasion de gagner en efficience.

## 5. Exploitation des écoles et gestion des installations - Conclusions et recommandations



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil, 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 pour les élèves, mais aussi d'établir des normes de propreté et d'entretien et de les respecter, d'examiner les occasions d'augmenter l'efficacité énergétique et de répondre aux besoins du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité. La direction utilise des méthodes efficaces et efficaces de conception et de construction des nouvelles installations.

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

### 5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

Le service de gestion des installations n'élabore pas de plan de service annuel sous la forme d'un rapport. Il établit plutôt ses priorités selon les objectifs annuels et les stratégies élaborées au moyen d'une série d'activités de participation dans cinq domaines, soit la croissance professionnelle et spirituelle du personnel, le processus consultatif et la communication, les nouveaux projets, les questions relatives à l'énergie, le contrôle et l'examen budgétaire. Pour réaliser ces objectifs, il faut faire preuve de diligence et respecter les limites budgétaires.

À l'heure actuelle, le service n'a aucune entente de niveau de service avec d'autres services. Un comité, présidé par une surintendance de l'éducation et composé de directions d'école et de membres du service de gestion des installations, se réunit régulièrement pour examiner le service de conciergerie. Un employé du service de gestion des installations facilite la communication entre les directions d'école et les fournisseurs de biens et services, entre autres ceux qui assurent le déneigement et la tonte du gazon. Le conseil scolaire affirme collaborer actuellement avec le service des technologies de l'information et des communications à la création d'un site intranet qui permettra aux directions d'école de communiquer plus directement et rapidement avec le service, de consigner les préoccupations, de faire connaître les échéanciers, et de faciliter la surveillance des mesures de suivi.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, les échéanciers visés et des renseignements relatifs aux responsables désignés, le tout conforme au plan opérationnel annuel, une fois celui-ci mis au point, et au plan stratégique global. Le plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et proposerait au service un cadre de responsabilisation.

## **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Le service comprend cinq secteurs : la conciergerie, le bureau des installations et du budget, les services techniques et d'entretien, les installations physiques et la construction, la santé et la sécurité. Chaque secteur relève du contrôleur des installations.

Le contrôleur des installations rend compte à la directrice de l'éducation. Des rapports périodiques sont présentés aux conseillères et conseillers scolaires. Le service compte un contrôleur, cinq gestionnaires, deux superviseurs, trois employés de bureau, un technicien des installations, 16 employés à l'entretien, 131 concierges et leurs 139 assistants.

Les descriptions de travail du service sont exactes et à jour, et décrivent les principales tâches et responsabilités. Les unités organisationnelles du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. Un organigramme à jour (en octobre 2009) est affiché sur le site Web, avec les coordonnées des principaux membres du personnel du service des installations.

Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires de même qu'une expérience de travail pertinente. Le contrôleur est un ingénieur professionnel, et les autres gestionnaires cumulent une formation, des attestations et une expérience directe de travail.

### **Surveillance et communication des politiques**

Le service participe au cycle annuel d'examen des politiques du comité d'examen des politiques et fait les mises à jour nécessaires des politiques et procédures suivant un processus défini. Le service assume la responsabilité d'un certain nombre de politiques, qui sont toutes affichées sur le site Web du conseil scolaire. Les principales politiques dont s'occupe le service visent l'utilisation des installations scolaires par la communauté, la santé et la sécurité au travail, et l'environnement. La direction veille au respect des politiques par le personnel.

Lorsqu'on apporte des modifications à des politiques ou à des procédures, la plupart des éléments d'information sont d'abord transmis à la directrice ou au contrôleur. Les changements aux activités sont communiqués à la direction et aux directions d'école par le service des installations.

Le service a souligné qu'on offre fréquemment des séances de formation sur la politique et les modalités qui se déroulent en marge de la formation en milieu de travail. Par exemple, le service peut organiser une journée de perfectionnement professionnel permettant de couvrir un certain nombre de politiques, comme la santé et la sécurité au travail et les dangers en milieu de travail. Le service souligne également l'importance de la formation dans ses priorités annuelles, et il en a fait le premier de ses cinq objectifs.

### **Recommandation :**

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

## 5.2 Conciergerie et entretien

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien agissent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé;
- déterminer si le service possède la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer si les contrôles internes permettent de gérer efficacement les services et dépenses de conciergerie et d'entretien;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage pour les écoles et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Oui
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Oui
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	Non

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Lieux propices à l'apprentissage). Le plan est approuvé par le conseil scolaire et peut être consulté par la population.	

### Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

### Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

### Système 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

### Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien

Afin que le niveau de propreté soit uniforme dans toutes les écoles du système, le service a élaboré des modalités et des normes d'entretien pour ses concierges qu'il a regroupées dans un manuel de conciergerie. Ce manuel aborde les sujets suivants :

1. Sécurité, premiers secours et procédures d'urgence
2. Relations hiérarchiques
3. Attentes générales en matière de conciergerie

4. Coopération entre la direction d'école et le personnel pour l'entretien et la sécurité d'une école
5. Devoirs de conciergerie : généraux, saisonniers, par service et annuels
6. Composantes de l'édifice de l'école
7. Procédures d'évaluation du rendement : chaque concierge doit être évalué tous les trois ans. Cette section décrit le but d'un examen, les caractéristiques d'une évaluation du rendement, et l'importance d'une rétroaction périodique.

Le conseil scolaire souligne qu'à la lumière des préoccupations entourant de graves infections virales, l'ensemble des normes du nettoyage passera de l'assainissement à la désinfection. On a précisé que cette amélioration se concrétise par des ajustements de modalités, de produits et d'équipements de nettoyage.

La dotation en personnel de conciergerie dépend de la superficie des installations, en pieds carrés. Chacun des membres de ce groupe a été approuvé par le comité d'affectation du personnel de conciergerie. La dotation en personnel des concierges et de leurs assistants est basée sur l'affectation minimum prévue par la convention collective et sur la répartition par école du temps de nettoyage. Le conseil scolaire dispose d'environ 233 concierges ETP, ou d'à peu près 16 000 pieds carrés par ETP. Le service a affirmé qu'en comparaison avec d'autres conseils scolaires, ces chiffres sont légèrement au-dessus de la moyenne. Le conseil scolaire mentionne qu'après avoir organisé des horaires fractionnés pour sa dotation de personnel, il compte seulement quatre postes de concierge pour deux sites. On a signalé que la flexibilité d'affectation des assistants aux concierges (allant de quatre à huit heures et susceptible d'être modifiée en fonction des besoins du conseil scolaire) améliore beaucoup la capacité du service de doter efficacement les écoles en personnel de conciergerie.

Environ 60 % des travaux de conciergerie se déroulent après les heures de classe. Le personnel du service de conciergerie affirme avoir collaboré avec celui des ressources humaines et être ainsi parvenu à moduler les conditions de travail de concierges qui revenaient à temps plein après une blessure. On a souligné qu'en fait de présence des membres du personnel, la nouvelle procédure de gestion de l'assiduité a produit des résultats immédiats et positifs.

Dans le passé, le conseil scolaire avait examiné la possibilité d'offrir des services de conciergerie en sous-traitance, mais pour conserver ses bonnes relations avec les syndicats, il a écarté cette possibilité. On a souligné que le recours à un modèle d'impartition ou hybride compromettrait l'approche actuelle qui est axée sur la communauté, et engendrerait des difficultés en matière de vérifications d'antécédents criminels et de continuité des services de conciergerie.

Les normes prescrites en matière de propreté et les rapports annuels de rendement ne sont pas transmis régulièrement au Conseil ni à l'administration principale. On assure la conformité aux normes par des inspections ponctuelles des écoles (réalisées par les gestionnaires du secteur) et l'examen des plaintes du personnel enseignant, des directions d'école ou des parents. Le service des installations produit des rapports principalement sur les appels d'offres pour des projets d'immobilisations et les grands projets de réfection ou les incidents touchant les biens (p. ex., les accidents, les introductions par effraction).

Tous les membres du personnel d'entretien qui fournissent des services réguliers font partie du personnel interne. Toutes les activités d'entretien inhabituelles ou dangereuses sont confiées à des tiers pour éviter autant que possible d'exposer les membres du personnel du conseil scolaire à des risques. Les postes du personnel d'entretien sont au nombre de 16, dont la moitié assure l'entretien mécanique et l'autre l'entretien des édifices.

Le conseil scolaire a mis en œuvre avec succès un programme d'écopropreté dans quatre écoles. Par exemple, à l'école élémentaire catholique St. Matthew, qui est la nouvelle école inscrite au programme de *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED), on utilisera pour le nettoyage des produits écologiques et on procédera à un contrôle permettant de s'assurer que les conditions de certification LEED ont été remplies. En raison du succès du projet pilote et des économies qu'il a permis de réaliser, le conseil scolaire prévoit élargir le programme et cherche des promoteurs locaux pour en prendre l'initiative. Bien que le conseil scolaire n'assure pas de suivi officiel du nombre de produits écologiques utilisés, il prévoit renouveler prochainement son appel d'offres pour les fournitures de conciergerie. Dans le cadre de ce processus d'appel d'offres, et suivant l'élargissement du programme d'écopropreté, il pourrait exiger une plus grande utilisation de produits ayant une certification écologique conforme aux conditions de l'Initiative de nettoyage écologique.

### **Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel**

Le conseil scolaire n'établit pas de plan d'entretien et de réfection pluriannuel. Il conserve plutôt un registre pluriannuel des activités d'entretien prévues et prioritaires qu'il tient (et révisé) en consultation avec les directions d'école, l'administration principale et d'autres membres de la direction. À partir de ce registre, le conseil scolaire crée pour chacune des écoles un plan annuel de projets des principaux travaux d'entretien et de réfection qu'il présente chaque année au Conseil. L'ordre de priorité des travaux influence sur l'octroi de subventions liées au programme Lieux propices à l'apprentissage et à la réfection des installations.

L'impartition sélective de l'entretien est effectuée en fonction d'un plan d'entretien pluriannuel. L'entretien des systèmes mécaniques et de contrôle, des refroidisseurs et

des pompes dans les écoles est entièrement confié à des tiers en sous-traitance. Le conseil scolaire a également recours aux services d'un consultant en réparation de toitures qui gère les priorités à long terme dans ce domaine. Ces fournisseurs fournissent au service un plan d'entretien pluriannuel auquel il est possible d'intégrer le calendrier des travaux et des coûts d'entretien, au besoin.

Le service et le conseil scolaire ont élaboré des plans et des budgets à long terme pour les agrandissements des écoles secondaires et les améliorations aux terrains de sport et aux systèmes mécaniques. Ils rendent publics les projets de renouvellement qui sont retenus et qu'ils prévoient réaliser dans les écoles.

Les rapports sur l'état des installations ne sont pas produits de façon méthodique. Dans le cadre du processus d'examen des locaux, un consultant indépendant peut évaluer plusieurs écoles. Ces rapports servent à mettre à jour le système RECAPP.

Le service devrait élaborer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection indiquant le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan pourrait fournir au conseil scolaire et à ses intervenantes et intervenants une prévision claire des besoins criants pour les prochaines années. Ce plan devrait également définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les principales initiatives du service. Ces mesures permettraient à la direction de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

### **Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité**

Le service finance une formation annuelle obligatoire pour tous les membres de son personnel d'entretien et de conciergerie. Cette formation inclut le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), et la santé et la sécurité au travail. Les séances de formation plus longues sont habituellement intégrées aux journées de perfectionnement professionnel. Certains membres du personnel d'entretien sont également admissibles au remboursement des frais liés à la formation en milieu de travail (p. ex., pour un certificat d'électricien). De plus, tous les fournisseurs sont tenus d'offrir une formation sur l'utilisation des nouveaux produits qu'ils introduisent au conseil scolaire.

Le conseil scolaire a déclaré préférer d'un modèle de travail collaboratif plutôt qu'un modèle de formation polyvalente. À titre d'exemple, le service a créé pour chaque école un poste d'opérateur des systèmes environnementaux des édifices. Il s'agit d'un concierge spécialisé qui a reçu une formation sur l'entretien de la chaudière, du chauffage et de l'air conditionné, de sorte qu'il peut s'occuper des grandes composantes mécaniques de chaque école. L'expérience a démontré que le titulaire de ce poste peut cerner rapidement les problèmes mécaniques majeurs sans créer inutilement des ordres de travail pour le personnel d'entretien ou d'autres tiers fournisseurs de services.

## **Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien**

Le conseil scolaire n'a aucun système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal. Le service a plutôt confié à chaque concierge d'école la gestion de ses propres stocks et fournitures. L'entretien des équipements saisonniers qu'utilisent les concierges est assuré par un tiers fournisseur.

La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures. À l'heure actuelle, tous les achats sont réalisés par le superviseur des services de conciergerie, ce qui permet à la direction de contrôler les achats et les dépenses, et d'en faire le suivi.

Le principal article d'inventaire du personnel d'entretien est le parc de véhicules loués. Ces véhicules font l'objet d'un contrôle rigoureux. Il est strictement interdit de s'en servir la fin de semaine. On contrôle leur utilisation réelle par la consommation de carburant grâce au processus d'autorisation de la carte de crédit pour petits achats.

Le conseil scolaire devrait élaborer un système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal.

## **Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets**

Le service dispose d'un système automatisé d'ordres de travail et a récemment mis à niveau son système centralisé d'ordres de travail. L'application distribue automatiquement les ordres de travail concernant des activités précises d'entretien et en assure le suivi. Même si le système n'est pas directement intégré au système financier du conseil scolaire, lorsque la réalisation de l'ordre de travail engendre des frais, on effectue un rapprochement manuel.

Le vandalisme entraîne constamment des ordres de travail au conseil scolaire. On estime que les frais annuels liés au vandalisme vont de 250 000 \$ à 500 000 \$. Le conseil scolaire a fait installer des caméras de sécurité dans plusieurs de ses écoles, y compris toutes ses écoles secondaires. Les caméras ont déjà permis d'identifier des personnes se livrant au vandalisme.

### **Recommandations :**

- De concert avec le conseil scolaire et les intervenants, l'administration principale devrait élaborer et communiquer un plan d'entretien pluriannuel. Ce plan définirait les priorités sur une période de trois à cinq ans et indiquerait les échéanciers et sources de financement du projet.
- Le service des installations devrait établir et tenir à jour un inventaire de ses immobilisations secondaires se trouvant sur le terrain de ses écoles et de ses sites d'entretien.

### 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 fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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?
Conformément à la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009, l'administration principale a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Non
Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie.	Oui
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

#### Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

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

## Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire accomplit des progrès en matière de conservation de l'énergie. Même si le conseil scolaire ne s'est pas doté d'un plan officiel de gestion de l'énergie, il a élaboré une politique de gestion de l'énergie qui fait la promotion des quatre R, repenser, réduire, réutiliser et recycler, dans les activités quotidiennes. De concert avec le comité de responsabilité sociale et écologique dans l'éducation, le conseil scolaire s'efforce de promouvoir les pratiques de conservation de l'énergie et la mise en œuvre de la politique. Le conseil scolaire a également accordé la certification EcoSchools à un bon nombre de ses écoles, et passe par le comité de responsabilité sociale et écologique dans l'éducation pour faire la promotion des pratiques dans tout le conseil scolaire, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des salles de classe.

L'administration principale a analysé la *Loi sur l'énergie verte* adoptée par l'Ontario. Le conseil scolaire n'a pas encore adopté un plan précis, et n'a pas encore assigné des rôles ou établi des objectifs. Dans le cadre de son processus de renouvellement global, le conseil scolaire a choisi de cibler des initiatives précises de conservation. Parmi les grands projets, mentionnons la transition aux luminaires T8, l'installation de nouvelles fenêtres, le remplacement des chaudières et l'utilisation de ballasts électroniques dans les écoles. Les plans à long terme de remplacement des toitures et l'amélioration de l'isolation font également partie des grands projets. Le Conseil élabore une demande de propositions en matière d'énergie en vue d'améliorer les systèmes mécaniques et électriques. Il a intégré à la conception et à la construction de nouvelles écoles des caractéristiques LEED, comme des capteurs de présence pour réduire la consommation électrique, ainsi que le chauffage et la climatisation des secteurs inoccupés.

La politique d'approvisionnement du conseil scolaire fait mention des produits écologiques, et comporte une clause exigeant que tous les nouveaux équipements soient écoénergétiques. Le conseil scolaire a signalé que les nouveaux ventilateurs qu'il a récemment acquis respectent ses normes en matière d'efficacité énergétique.

Le conseil scolaire devrait continuer d'élargir sa politique de gestion de l'énergie. Il devrait aussi établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Il devrait enfin intégrer des programmes de formation et d'éducation à l'intention du personnel et des élèves dans le cadre de son plan d'ensemble de gestion de l'énergie.

## Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire a fait activement le suivi de la consommation d'énergie dans ses écoles et produit des rapports à son sujet. Pour faire ce suivi et produire ces rapports, il se servait au départ d'une application automatisée. À l'heure actuelle, le suivi se fait manuellement, mais pour élargir la portée de ses efforts dans ce domaine, le conseil scolaire a retenu les services d'un tiers qu'il a chargé d'assurer un suivi plus rigoureux de la consommation d'énergie dans ses installations, et d'en faire rapport. En collaboration avec le département d'ingénierie de l'Université McMaster et l'entreprise Union Gas, le conseil scolaire surveille également la consommation de gaz naturel des édifices et leur efficacité en matière de chauffage, en vue de mieux comprendre la relation entre leur conception architecturale et les influences climatiques, et son incidence sur la consommation de l'énergie.

Afin de faciliter le partage des données entre les directions d'école et les membres du personnel, le service prépare également à leur intention une page Web reliée à la base de données provinciale sur la consommation d'énergie. Le conseil scolaire fait partie des initiateurs de ce projet dont il est toujours un membre actif. Le conseil de direction et le Conseil reçoivent des rapports mensuels sur l'état et l'achèvement des projets de conservation de l'énergie.

Le conseil scolaire a déclaré qu'il entreprend ses projets en fonction de sa propre compréhension des avantages qu'en ont tirés d'autres conseils, plutôt qu'en se basant sur une analyse ou un rapport coûts-avantages. Pour s'efforcer davantage d'améliorer son suivi, le service devrait procéder à une évaluation en bonne et due forme des coûts et avantages de la réalisation de tous ses projets de conservation de l'énergie, et en vérifier l'efficacité.

Chaque année, la facture d'électricité s'élève à environ 3 millions de dollars, tout comme celle du gaz. Le conseil scolaire ne compte plus aucune installation dotée d'un système de chauffage à l'huile. En raison de la situation géographique du conseil scolaire, plusieurs écoles ont recours à différents fournisseurs de services publics. À l'heure actuelle, la facturation des fournisseurs de chaque service public n'est pas encore consolidée. Des discussions à ce sujet sont en cours avec un des principaux fournisseurs d'énergie. La direction devrait continuer de collaborer avec les entreprises de services publics à un processus de conversion à des factures électroniques consolidées. Cette mesure lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement la consommation d'énergie.

Le conseil scolaire a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable. La politique est affichée sur le site Web du conseil scolaire et est fondée sur le concept d'intendance. Selon la politique, le conseil reconnaît que le système scolaire doit se

soucier de la qualité de l'environnement naturel, envisager un usage judicieux des ressources naturelles et favoriser le traitement approprié des organismes vivants.

### Recommandations :

- En collaboration avec l'administration principale, le service devrait établir officiellement un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs et des indicateurs de rendement permettant d'assurer le suivi des initiatives de conservation de l'énergie.
- En collaboration avec ses principaux fournisseurs de services publics, le service devrait faire le nécessaire pour ne recevoir périodiquement pour ses écoles qu'une seule facture consolidée par service public.

## 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 fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

### Gestion de la santé et de la sécurité

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

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	
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 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

## Gestion de la santé et de la sécurité

Le conseil scolaire a élaboré un plan de santé et de sécurité au travail. Les procédures sont établies en fonction des aspects opérationnels du conseil scolaire (p. ex., les inspections, les accidents, l'enlèvement de l'amiante) et présentées dans un manuel. Le plan de santé et de sécurité est révisé annuellement par un comité de santé et de sécurité au travail. Dans chaque installation, on peut trouver le manuel au moins à deux endroits qui sont habituellement le bureau administratif principal et le salon du personnel. Avec l'aide du service des RH, le comité principal présente un rapport annuel des principales activités et principaux résultats de l'année au conseil de direction et au Conseil.

La formation sur la santé et la sécurité au travail est obligatoire et offerte chaque année. Le conseil scolaire a affirmé que la formation s'appuie sur les statistiques des incidents. L'an dernier par exemple, on a souligné avoir mis l'accent sur les risques de glisser, de trébucher et de tomber, en raison du grand nombre de blessures causées par des incidents de ce genre.

Le comité de santé et de sécurité au travail du conseil scolaire est constitué des membres de la direction suivants : la surintendance de l'éducation, le gestionnaire des relations de travail, une direction d'école élémentaire qui siège comme coprésident (avec une direction adjointe comme membre suppléant), et une direction d'école secondaire (avec une direction adjointe comme membre suppléant). Le comité compte également huit représentants syndicaux. Le contrôleur des installations et le gestionnaire de la santé de la sécurité servent de ressources au comité.

Chaque école est également dotée de son propre comité de santé et de sécurité au travail qui rend compte des pratiques et des procédures locales. En cas de préoccupation relative à la santé ou à la sécurité, les parents peuvent s'adresser directement à la direction d'école ou au service des installations en utilisant l'information apparaissant sur le site Web.

Le conseil scolaire a élaboré un plan pour assurer la sécurité des élèves et produit un manuel sur la sécurité dans les écoles, le tout, en conformité avec la Stratégie pour la sécurité dans les écoles et le projet de loi 212 : *Loi modifiant la Loi sur l'éducation en ce qui concerne le comportement, la discipline et la sécurité*. Le plan du conseil scolaire

comporte un certain nombre de procédures (p. ex., le protocole de la Catholic Children's Aid Society, le protocole des services policiers) qui indiquent les étapes à suivre dans certaines situations particulières liées à la sécurité. Le conseil scolaire, son conseil coïncident, la ville de Hamilton et la police locale se sont également concertés pour lancer une initiative de lutte contre l'intimidation. L'organisation d'une conférence sur la diversité constitue une autre initiative du conseil scolaire. À cette occasion, tous les élèves de 7<sup>e</sup> année assistent à une conférence de deux jours sur la diversité, couvrant des sujets tels que l'antiracisme et la prévention de l'intimidation.

Le conseil scolaire a aussi formé son propre comité des mesures d'urgence qui est lié à celui de la ville d'Hamilton. Par conséquent, le conseil scolaire a pu mettre au point rapidement un plan d'intervention en cas de pandémie, et a ainsi montré sa collaboration avec les ressources locales (p. ex., la municipalité, la santé publique, etc.) On a souligné que le conseil scolaire dispose également d'un sous-comité pour les écoles sécuritaires.

Le conseil scolaire s'est doté d'une stratégie en matière de santé qu'il a élaborée conjointement avec le service de santé municipal. La stratégie est révisée chaque année, et les résultats font également l'objet d'un rapport annuel au Conseil. En tant que responsable de cette stratégie, la surintendante de l'éducation de l'enfance en difficulté collabore étroitement avec les services de santé municipaux pour recommander à l'égard des exigences des lois sur la santé des modifications qui auront une influence sur la vie à l'école.

Le conseil scolaire a aussi mis au point des procédures pour répondre à la nécessité de politiques locales en matière de santé. Il incombe aux directions d'école de mettre en œuvre la politique sur l'anaphylaxie et d'en assurer le suivi.

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique pour des écoles saines, à la faveur de laquelle un certain nombre d'initiatives ont été mises en œuvre. Par exemple, toutes les écoles secondaires ont retiré les boissons gazeuses des machines distributrices, et augmenté le nombre de supports à bicyclette mis à la disposition des élèves.

Finalement, pour s'assurer que les lieux sont propices à l'apprentissage, on vérifie annuellement dans chaque installation la concentration de plomb dans l'eau potable, la qualité de l'air (CO, CO<sub>2</sub>) et les variations de température. Le service des installations dispose également d'un humidimètre qui détecte l'humidité des cloisons sèches, du plâtre ou des autres surfaces organiques présentant des risques de moisissures.

## 5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de plans, de politiques et de modalités relatives aux immobilisations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

### Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

### Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire a rempli son modèle d'analyse financière des immobilisations. En raison de la baisse des effectifs, le plan ne s'en tient pour l'instant qu'aux besoins les plus urgents.

Les projets de construction de nouvelles écoles sont fondés principalement sur les prévisions quant à l'effectif (prévisions établies par des tiers tant annuelles qu'à long terme) et sur l'indice de l'état des installations pour l'école existante. Pour établir les prévisions des besoins en matière d'immobilisations, l'administration utilise une variété de données, dont celles portant sur la population et les immigrants internes, de même que les projections démographiques régionales. La municipalité fournit également au conseil scolaire des plans et des données sur les secteurs en croissance. Tandis que les changements démographiques s'opèrent lentement à Hamilton (observations sur une période d'au moins trois ans) le processus de consultation se poursuit pendant l'année scolaire avant qu'on ne confirme la construction d'une nouvelle école. Le plan d'immobilisations est ensuite passé en revue, confirmé, ou modifié en conséquence.

La gestion des données dont se sert le conseil scolaire pour planifier les immobilisations relève du gestionnaire des effectifs et des transports. Les principales sources de données sont les suivantes : le système RECAPP, le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et la nouvelle base de données pour la gestion de l'énergie. Ces sources sont mises à jour périodiquement après l'examen des sites ou l'achèvement de rénovations ou de grands projets d'immobilisations. Chaque année, si les coûts le permettent, un consultant procède à l'examen des installations selon les besoins d'analyse de l'espace disponible et d'évaluation des coûts de réparation prohibitifs (CRP).

Le plan est également réévalué chaque année pour valider les projets en cours. Les projets d'immobilisations sont soumis à l'approbation du Conseil. Le conseil scolaire a

souligné qu'il conserve des plans distincts de réfection et d'immobilisations, mais qu'il consulte son plan d'immobilisations avant de décider d'entreprendre une réfection.

Le financement des projets d'immobilisations est une activité conjointe que les services des installations et des finances réalisent en collaboration avec le bureau de la direction. Il n'y a pas de comité permanent de planification des immobilisations distinct pour les rénovations majeures et les travaux de construction.

À l'heure actuelle, tous les établissements d'enseignement en activité fonctionnent à plus de 50 % de leurs capacités, alors que quelques écoles atteignent leur capacité maximale, ou la dépassent. Le conseil scolaire a fini de consolider cinq écoles, et entreprend la construction d'une nouvelle école secondaire et de cinq écoles primaires dans des secteurs en croissance de la ville. La création d'une autre école élémentaire est également envisagée.

La nouvelle « Ligne directrice relative à l'examen des installations destinées aux élèves » a été approuvée par les conseillères et conseillers scolaires. La politique d'examen des installations destinées aux élèves du conseil scolaire prévoit une procédure de fermeture d'école.

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

Afin de maintenir l'exactitude des besoins en matière d'immobilisations, le conseil scolaire garde des inventaires précis et à jour de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et du RECAPP. Le conseil scolaire a signalé que le SIIS répond bien à ses besoins.

La méthodologie du système RECAPP permet aussi de tenir à jour une évaluation précise de l'état des installations. Cette tâche est impartie à un expert de RECAPP qui relève du contrôleur des installations. Les écoles dont les coûts de réparation sont prohibitifs sont signalées au moyen du RECAPP et d'un processus d'inspection visuelle.

## **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 fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

### Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, des mesures de conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire 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 de modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Oui

### Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

### Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil scolaire est actuellement confronté à une baisse des effectifs. Pour définir ses grands projets de construction, le Conseil a recours à son plan d'immobilisations, au SIIS et au processus d'examen des installations. Le conseil scolaire exploite une installation située sur une propriété louée. Certains établissements scolaires sont situés

sur un terrain adjacent à une paroisse, ou en faisant partie, et qui appartient au diocèse d'Hamilton.

Avant de procéder à la construction de nouvelles installations, le conseil scolaire entreprend un processus approfondi de consultation de la communauté, afin d'obtenir l'avis des écoles et des parents.

Le conseil scolaire a fait valoir que le personnel et la direction utilisent des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement. Avant de procéder à l'achat de tout nouveau terrain, la directrice de l'éducation, le contrôleur des installations et un planificateur examinent la convention d'achat pour s'assurer d'en avoir pour leur argent. En plus des modèles types et d'applications techniques normalisées, le conseil scolaire se sert aussi pour toutes les nouvelles constructions d'une superficie au sol normalisée qu'il adapte au site choisi. Le conseil scolaire a sélectionné trois architectes pour la conception d'une nouvelle école, et un quatrième pour un agrandissement important. Chaque architecte approuvé est autorisé à présenter une soumission en réponse aux appels d'offres de l'école, mais est aussi tenu de collaborer avec la seule firme d'ingénierie approuvée par le conseil scolaire pendant la période de conception. Des firmes d'ingénierie sont retenues dans chacune des disciplines suivantes : mécanique, électricité, structure, sols, toitures et administration des services de chantier.

Par cette procédure, le conseil scolaire contrôle les coûts et s'assure que la construction de nouvelles écoles se fait d'une façon uniforme et conformément aux normes internes de fonctionnement. Lors du dernier appel d'offres, trois architectes se sont qualifiés pour faire la conception d'au moins une école, en se servant de la superficie au sol et en collaboration avec la firme d'ingénierie que le conseil scolaire privilégie. Par l'intermédiaire du contrôleur des installations, le service est chargé de surveiller les matériaux utilisés dans chaque école, et de s'assurer qu'ils sont conformes aux normes de qualité. Pour contrôler les coûts, on utilise des revêtements de qualité courante pour la construction de toutes les nouvelles écoles. Le conseil scolaire a déclaré que ces mesures permettaient également de réduire les coûts d'entretien.

Le conseil scolaire entreprend deux ou trois grands projets d'immobilisation par année, il s'agit tant de rénovations que de nouvelles constructions. Le conseil scolaire a souligné que les fonds alloués dans le cadre des programmes Lieux propices à l'apprentissage et Coûts de réparation prohibitifs l'ont aidé à combler ses besoins de planification des immobilisations.

La direction a fait valoir qu'elle compare ses coûts de construction à ceux d'autres conseils scolaires, et utilise des rapports produits par l'Ontario Association of School

Business Officials pour comparer les coûts de construction et de rénovation. Le montant global des coûts de chacun des grands projets comporte une réserve de 5 % qui n'est pas allouée. En vertu des modalités d'approvisionnement du conseil scolaire, toute modification d'une commande pour un montant supérieur à 17 500 \$ est renvoyée au Conseil pour approbation.

Le service des installations du conseil scolaire dispose d'un inventaire d'écoles inoccupées. Toutes les écoles inoccupées sont verrouillées, et leurs systèmes de chauffage et de sécurité fonctionnent au ralenti. Dans chaque cas où il n'a pu lui trouver une utilisation locale (p. ex., des cours de jours pour adultes), le conseil scolaire a mis l'école en vente. Deux des trois écoles actuellement inoccupées sont utilisées comme carrefours communautaires et comme sites satellites pour des services du conseil scolaire.

Au cours des huit dernières années, neuf écoles ont été fermées. Pour la disposition des actifs, le conseil scolaire suit la procédure appropriée qui prescrit d'offrir les établissements scolaires en surplus au conseil coïncident et aux autres utilisateurs de la communauté avant de les mettre en vente. L'inventaire actuel des écoles inoccupées a vieilli et sa valeur de revente est faible.

La direction est consciente des effets de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*. Par exemple, lors de la phase du plan d'implantation, on dispose stratégiquement les nouvelles écoles de façon à tenir compte de l'orientation des fenêtres, de la position des arbres et des autres sources d'ombrage dans l'environnement. Le conseil scolaire poursuit également la construction d'une école élémentaire qui est certifiée LEED argent. Les caractéristiques de conception de cette école qui sont transférables (comme les compteurs de consommation de l'énergie dans des salles communes) et qui n'ont pas une grande incidence sur les coûts de construction sont intégrées à toutes les nouvelles écoles construites.

### **Surveillance et présentation de la progression des projets de construction**

La direction s'est dotée d'un processus de gestion efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts. Avant le début des travaux, l'administration fournit la description de tous les coûts et impondérables au conseil scolaire qui les insère dans le budget approuvé. La gestion du processus de construction relève de l'architecte, du gestionnaire de la construction et du contrôleur des installations. On n'utilise rarement les services d'une directrice ou d'un directeur des travaux, parce que le service de gestion des installations peut assurer une présence sur le chantier pendant les grands travaux de construction. L'état d'avancement des projets de construction fait l'objet de rapports aux conseillères et conseillers scolaires en fonction d'étapes prédéfinies (p. ex., appel d'offres, conception, plan, construction, etc.) Sauf

dans le cas d'un ancien fournisseur, le conseil scolaire n'a connu aucun problème notable en matière de qualité de construction au cours des dernières années.

L'administration a signalé que la majorité des projets a été réalisée à temps et dans les limites du budget. Les soumissions obtenues pour les deux derniers projets d'immobilisations (l'école élémentaire catholique St. Matthew (l'école LEED), et la nouvelle école pour la région de Lancaster) étaient plus élevées que prévu. Le conseil scolaire se penche actuellement sur ces projets avec le ministère.

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

Le conseil scolaire fait appel à la sous-traitance pour toutes les nouvelles constructions. Pour limiter les coûts des travaux de construction et de réfection des écoles, la direction a recours à sa liste d'ingénieurs et d'architectes approuvés et présélectionnés. Le conseil scolaire présélectionne les entrepreneurs de diverses façons. Les nouvelles constructions guidées par une conception architecturale sont offertes aux firmes qui se sont qualifiées par le truchement d'un avis public et des procédures du Comité canadien des documents de construction. Ces entrepreneurs sont approuvés par le conseil scolaire. Les entrepreneurs qui remplissent des tâches quotidiennes doivent remplir un contrat standard du conseil scolaire. Celui-ci exige les documents relatifs à la diligence raisonnable, comme des preuves de conformité aux lois régissant la santé et la sécurité au travail, à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail, ainsi qu'une vérification des qualifications nécessaires pour les métiers spécialisés comme les électriciens et les plombiers.

Les ingénieurs et architectes externes doivent être présélectionnés par le conseil scolaire avant de pouvoir présenter une soumission sur un contrat de construction. À l'heure actuelle, le conseil scolaire a sélectionné six firmes d'ingénierie et quatre architectes pour la conception et la gestion de ses travaux de construction prévus au cours des cinq prochaines années. Il ne s'agit pas de contrats généraux, mais de contrats adaptés à chaque projet en fonction de l'étendue des services nécessaires. Au cours de la phase de construction du projet, le conseil scolaire s'assure de n'utiliser les services que d'un seul entrepreneur général pour un prix total qui est fixé pour la durée de la construction. Cette approche permet de mieux contrôler la gestion des métiers et des services.

## 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.

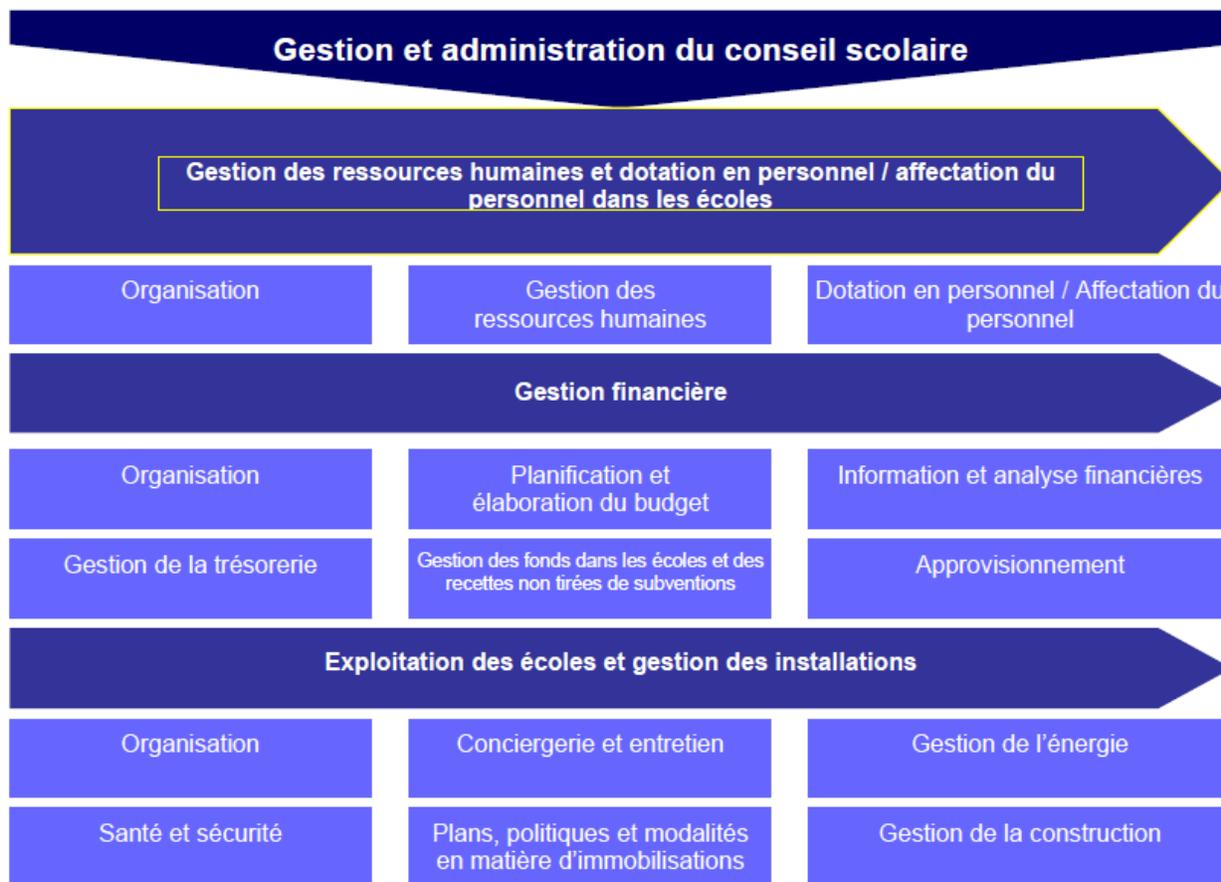
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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 « pratiques exemplaires » 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 des 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.

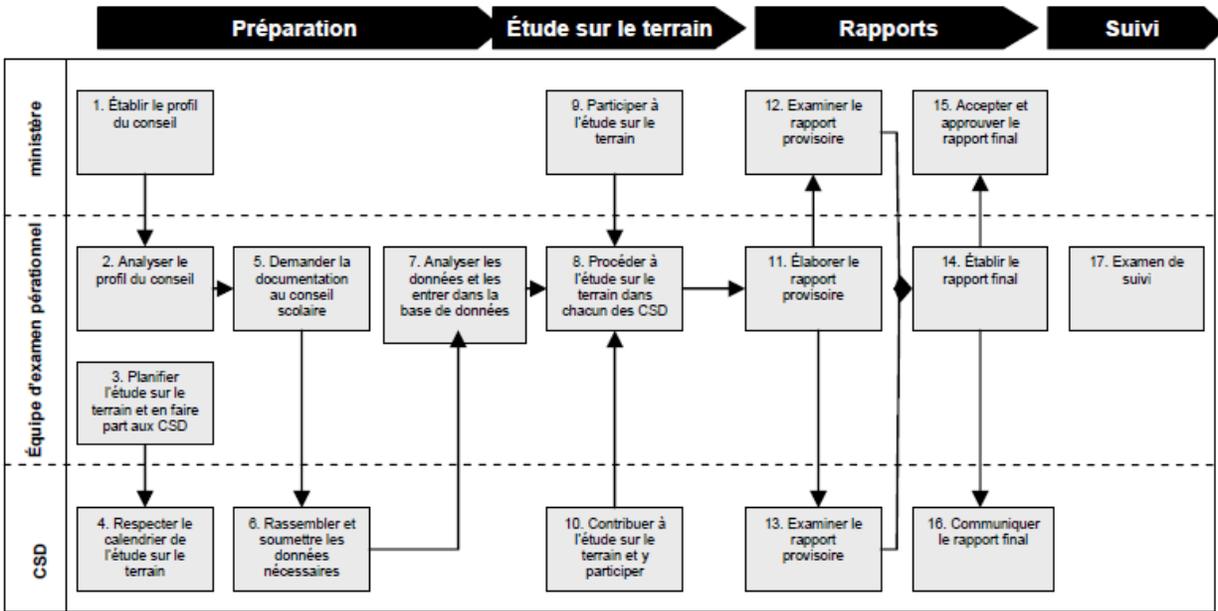
Chaque processus a été examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



### 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
Établir le profil du conseil	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 les 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.
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

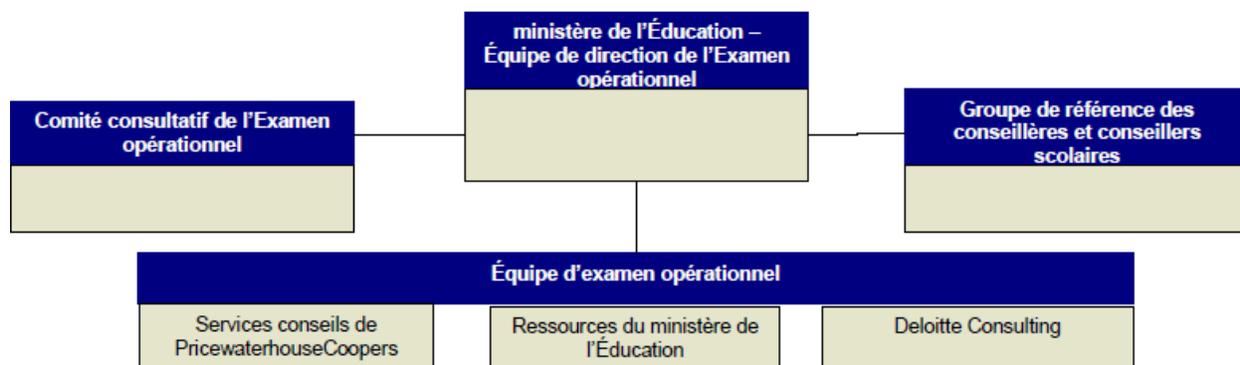
## Phase: Suivi

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

## Annexe B : Résumé des recommandations

### Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandation
1.	Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel traitant de tous les aspects de son fonctionnement, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Le modèle du plan opérationnel devrait être mis à jour de façon à mieux correspondre au plan stratégique pluriannuel du Conseil. Les services seront ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
2.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux gestionnaires et des administratrices et administrateurs, surtout dans le cas des fonctions non scolaires.

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

N°	Recommandation
3.	Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
4.	La direction devrait élaborer des politiques et des modalités de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
5.	La direction devrait envisager d'étendre son système d'évaluation du rendement au personnel non enseignant.
6.	Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus en bonne et due forme régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel non enseignant.
7.	La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
8.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

## Gestion financière

N°	Recommandation
10.	La direction du service des finances devrait offrir aux membres du personnel, tant novices que chevronnés, des séances de sensibilisation, de formation et de perfectionnement sur les politiques financières. Cette démarche assurera une compréhension claire des politiques et modalités et le respect de celles-ci.
11.	Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.
12.	Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.
13.	Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les rapports financiers intermédiaires soient signés officiellement par la haute direction afin de garantir l'intégrité de l'information financière.
14.	Le conseil scolaire devrait remplir et déposer tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.
15.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de nommer au sein du comité de vérification des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à son efficacité.
16.	Le service devrait élaborer un processus de gestion de l'encaisse et des investissements, de façon à atténuer tous les risques budgétaires associés et de maximiser le rendement potentiel des liquidités oisives.
17.	La direction devrait communiquer périodiquement au conseil scolaire les résultats des activités d'investissement et la politique d'investissement approuvée.
18.	La direction devrait comparer périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable, afin de maximiser le rendement de ses investissements
19.	La direction devrait surveiller les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et élaborer un plan pour atténuer ces risques.
20.	Le conseil scolaire devrait communiquer officiellement aux membres du personnel les modalités d'achat et les politiques relatives au pouvoir d'achat, afin d'en garantir une application uniforme par tout le personnel.
21.	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat / de paiement du conseil scolaire afin de vérifier s'il est possible d'en améliorer l'efficacité et l'efficience.
22.	La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit pour le conseil scolaire d'une occasion de gagner en efficience.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandation
23.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire

N°	Recommandation
	état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
24.	De concert avec le conseil scolaire et les intervenants, l'administration principale devrait élaborer et communiquer un plan d'entretien pluriannuel. Ce plan définirait les priorités sur une période de trois à cinq ans et indiquerait les échéanciers et sources de financement du projet.
25.	Le service des installations devrait établir et tenir à jour un inventaire de ses immobilisations secondaires se trouvant sur le terrain de ses écoles et de ses sites d'entretien.
26.	En collaboration avec l'administration principale, le service devrait établir officiellement un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs et des indicateurs de rendement permettant d'assurer le suivi des initiatives de conservation de l'énergie.
27.	En collaboration avec ses principaux fournisseurs de service public, le service devrait faire le nécessaire pour ne recevoir pour ses écoles qu'une seule facture périodique consolidée par service public.