

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Hastings and Prince Edward District
School Board**

Mai 2010

Table Des Matières

Sommaire	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations :	2
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	2
Recommandations :	4
Gestion financière.....	4
Recommandations :	6
Exploitation des écoles et gestion des installations	6
Recommandations :	7
1. Contexte et aperçu	9
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	9
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	9
1.3 Rendement des élèves	10
1.4 Sommaire financier	11
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire	13
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	15
Établissement d'un modèle de gestion efficace	17
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel des conseillères et conseillers scolaires.....	20
Processus décisionnel	22
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	23
Relève et développement du talent	24
Participation des intervenants.....	26
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	27
3.1 Organisation des ressources humaines.....	27
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	28
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	29
Surveillance et communication des politiques	29

3.2	Gestion des ressources humaines.....	30
	Recrutement et embauche du personnel	32
	Relations de travail	33
	Processus d'évaluation du rendement des employés	34
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	35
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	36
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	37
	Surveillance de la satisfaction du personnel	38
	Recommandations :	38
3.3	Dotation en personnel / affectation	38
	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
4.	Gestion financière - Conclusions et recommandations	43
4.1	Organisation des finances	43
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	45
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	45
	Surveillance et communication des politiques	45
4.2	Planification et élaboration du budget.....	46
	Processus d'élaboration du budget annuel	47
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	49
	Recommandation :	49
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 :	53
4.4	Gestion de la trésorerie.....	53
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	54
	Recommandation :	55
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	55
	Gestion des fonds dans les écoles	56

	Gestion des recettes non tirées de subventions	57
4.6	Approvisionnement	58
	Politiques et modalités	60
	Participation à des initiatives d'achats groupés	60
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	61
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles	61
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat/paiement	62
	Utilisation du transfert électronique de fonds	63
	Recommandations :	63
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	64
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	64
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	66
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	66
	Surveillance et communication des politiques	67
5.2	Conciergerie et entretien.....	68
	Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	69
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	70
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	71
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	72
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	72
5.3	Gestion de l'énergie	73
	Plan de gestion de l'énergie.....	74
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	75
	Recommandations :	76
5.4	Santé et sécurité	76
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	77
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	78
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	79
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	79

	Recommandation :	80
5.6	Gestion de la construction	80
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	81
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	82
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	82
Annexes		83
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	83
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	83
	Portée de l'Examen opérationnel.....	83
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	84
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	87
	Limites de l'Examen.....	88
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	89

Sommaire

Le présent rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Hastings and Prince Edward District School Board (HPEDSB, (le conseil scolaire), réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 15 septembre 2009, a duré trois jours.

Introduction

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

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

L'Équipe d'examen opérationnel a constaté que le conseil scolaire avait adopté un bon nombre des principales pratiques. Parmi les points forts relevés, mentionnons la mise sur pied d'un plan stratégique de relève et de développement du talent, des processus d'évaluation du rendement et un plan pluriannuel de gestion de l'énergie. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- L'établissement d'un modèle de gestion qui définit clairement la répartition des tâches et des responsabilités entre le Conseil et la direction de l'éducation, ce qui favorise l'efficacité des relations de travail.
- Le maintien et la communication d'un plan stratégique grâce à la création du plan de système « Rendement en mouvement » (*Achievement in Motion*). Si ce document constitue le plan stratégique du conseil scolaire, il fait aussi office de plan opérationnel annuel, puisque pour chacun des objectifs qu'il comprend on a établi des niveaux d'amélioration à atteindre touchant des domaines comme les ressources humaines, les services financiers et les installations, et on présente régulièrement des rapports. Le conseil scolaire travaille actuellement au renouvellement de son plan stratégique quinquennal, qui couvrira les années 2010-2015.
- L'élaboration d'un plan de relève et de développement du talent officiel et détaillé.
- L'élaboration d'un plan officiel de communication et de mobilisation qui sollicite la participation active et régulière des principaux intervenants internes et externes.

Recommandations :

aucune.

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. Il a adopté bon nombre des principales pratiques, notamment :

- La définition claire de ses objectifs et priorités dans un plan annuel aligné sur le plan stratégique global de l'organisation.
- L'adoption de mesures pour aider le personnel à comprendre les politiques et procédures en vigueur aux RH, et la mise en place de processus visant à surveiller la conformité à ces politiques.
- Le maintien de relations de travail efficaces, entre autres grâce à l'établissement de politiques et de procédures réduisant au minimum le nombre de griefs.

- La mise en place de politiques et de procédures en matière d'évaluation des employés, de perfectionnement professionnel et de discipline.
- L'adoption de mécanismes de contrôle, de suivi et d'examen de la gestion des ressources humaines et des données sur la paie.
- Le maintien de plans annuels et de processus concernant la dotation en personnel et l'affectation qui tiennent compte des paramètres du conseil scolaire et du ministère.

L'Équipe d'examen opérationnel a recommandé au conseil scolaire de se consacrer davantage à cinq aspects des ressources humaines. Ainsi, bien que le conseil scolaire fasse montre d'une approche méthodique en matière de recrutement, il gagnerait à mettre en place une politique officielle qui lui permettrait d'améliorer le processus et de surmonter plus aisément les difficultés actuelles et futures. Cette politique tiendrait compte des objectifs organisationnels, des politiques propres au personnel de l'organisation et aux conseils scolaires et organismes d'éducation sélectionnés, des sources de recrutement privilégiées, des besoins de l'organisation et des coûts et répercussions financières du recrutement. Une politique officielle permettrait aussi de veiller à ce que le conseil scolaire atteigne ses objectifs de recrutement et de conservation du personnel.

Le conseil scolaire s'est doté de systèmes de renseignements permettant d'enregistrer et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme. Il a également affecté des ressources à la gestion de l'assiduité et a mis en œuvre certains volets des programmes de bien-être des employés et des initiatives en matière de retour au travail. Toutefois, on l'incite à mettre en place un programme officiel de gestion de l'assiduité.

La direction souligne que les politiques de la compagnie d'assurances du conseil scolaire ainsi que les remboursements qu'elle accorde sont examinés chaque année par la surintendance des services financiers et des installations. Dans le cadre de ce processus, le personnel des RH est appelé à s'assurer périodiquement que le régime utilisé par la compagnie d'assurances correspond aux nouvelles conventions collectives et à signaler à celle-ci tout changement qu'il convient d'y apporter. Toutefois, la compagnie d'assurances n'est pas soumise aux vérifications ponctuelles d'un tiers, une voie que le conseil scolaire devrait poursuivre pour garantir le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

Le conseil scolaire n'effectue pas de sondages réguliers visant à mesurer le degré de satisfaction dans l'ensemble du système. De même, il ne réalise pas d'enquêtes confidentielles auprès du personnel, ni d'entrevues officielles de fin d'emploi. Or, même s'il se trouve dans une petite communauté et affiche un taux de roulement réduit, des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin

d'emploi permettraient à la direction de recueillir des données de grande valeur pouvant contribuer aussi bien au perfectionnement professionnel qu'à l'élaboration de politiques en mesure d'influer sur les relations futures entre les employées et les employés.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
- La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.
- La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
- La direction devrait envisager la mise sur pied d'enquêtes sur la satisfaction du personnel qui couvriraient 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.

Gestion financière

Le service parvient à nombre de résultats positifs grâce à l'application des principales pratiques suivantes :

- Le service des finances détaille ses buts et priorités dans un plan annuel qui comprend des objectifs, des échéanciers et des responsabilités définies.
- Le personnel du service a droit à une formation continue sur les politiques financières en place, et des mécanismes permettent d'assurer qu'il s'y conforme.
- Le processus d'élaboration du budget annuel, transparent et clairement communiqué, incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y

compris celles du personnel, de la direction, des conseillères et conseillers scolaires et de la communauté.

- Des mesures de contrôle adéquates permettent de gérer les fonds dans les écoles.
- Des mesures de contrôle adéquates permettent de préserver les recettes non tirées de subventions et de veiller à ce que les revenus et dépenses soient déclarés de façon appropriée.
- Des politiques et modalités d'approvisionnement clairement définies et faisant l'objet de révisions périodiques sont communiquées aux membres du personnel dotés d'un pouvoir d'achat. Le personnel du service des finances veille au respect des politiques d'achat.
- Le service donne l'exemple en participant aux initiatives d'achats groupés et en créant de telles possibilités.

Le conseil scolaire mise sur un processus qui lui permet d'envisager les risques d'importance lors de l'élaboration du budget, et met en place des mesures, comme les retenues budgétaires au printemps pour réduire les fluctuations des dépenses. Toutefois, les risques et les imprévus n'ayant pas encore fait l'objet d'un document en soi, on recommande au conseil scolaire de consigner les principaux risques et les stratégies d'atténuation qui leur sont associées dans un plan unique de gestion. Pareille démarche aurait pour effet d'accroître la transparence du service, et permettrait à celui-ci d'améliorer ses processus de planification.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire dispose d'un processus qui lui permet de fournir des rapports sur l'analyse des écarts et la gestion financière à la direction et aux intervenantes et intervenants. Toutefois, ce processus n'est pas intégré au budget. En effet, le Système de renseignements sur les ressources humaines (SRRH) et le traitement de la paie sont gérés par une application logicielle qui leur est propre, alors que des programmes différents sont utilisés pour tout ce qui touche les prévisions financières. C'est la raison pour laquelle le conseil scolaire considère la possibilité de mettre en place un système financier pleinement intégré commun à tous ses services, une voie qu'on lui recommande d'explorer activement.

En plus de superviser la vérification externe annuelle, le comité de la mise en œuvre et des finances agit à titre de comité de vérification du conseil scolaire. On recommande toutefois au conseil scolaire de former un comité de vérification indépendant qui serait plus efficace en raison de la présence de consultant·es et consultant·es externes.

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire permet de minimiser les liquidités inactives par la surveillance quotidienne des flux de trésorerie par rapport aux

prévisions, et d'utiliser les surplus pour faire des investissements sécuritaires à court terme. Le conseil scolaire n'a pas encore consolidé ses opérations bancaires, mais incite actuellement chaque école à rallier sa banque centrale, ce qui permettrait de réduire les coûts, d'accroître les intérêts créditeurs et de renforcer les contrôles internes.

L'Équipe d'examen opérationnel recommande au conseil scolaire de mettre en place un système de triple rapprochement qui faciliterait la supervision du cycle d'achat/paiement. La direction a souligné qu'elle examine les répercussions et les avantages qu'aurait un tel ajout dans le cadre du nouveau système de gestion de la chaîne d'approvisionnement qu'elle implante actuellement.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire ne se sert pas du transfert électronique de fonds (TEF). La direction reconnaît qu'elle devrait considérer d'autres occasions d'utiliser cet outil pour maximiser l'efficacité du service des finances.

Recommandations :

- Le service devrait consolider les principaux risques et les stratégies d'atténuation en un seul plan de gestion des risques.
- Le conseil scolaire devrait mettre en place un système financier pleinement intégré utilisé par tous ses services.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient former un comité de vérification comptant des consultantes et consultants externes.
- Les activités de gestion de l'encaisse devraient être regroupées dans un seul établissement financier.
- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat/paiement du conseil scolaire, et mettre en place un système de triple rapprochement.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le TEF pour maximiser son efficience.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service de gestion des installations a adopté bon nombre des principales pratiques dans l'exécution de ses activités de conciergerie et d'entretien, notamment :

- L'établissement de normes de nettoyage pour l'ensemble des installations, y compris des objectifs d'écopropreté et un modèle d'affectation des ressources basé sur divers facteurs qui tient compte des besoins de chaque installation.

- L'élaboration d'un plan d'entretien annuel prévoyant des séances de formation pour le personnel.
- La normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien.
- L'implantation d'un système automatisé d'ordres de travail évalué par l'administration principale.
- Un plan de gestion de l'énergie à long terme.
- L'élaboration, la mise en œuvre et la supervision d'un plan de santé et de sécurité au travail comprenant un plan de sécurité.
- La surveillance continue et la tenue à jour des données servant à la planification des immobilisations, notamment par le recours au Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et à la méthodologie du système RECAPP.
- Le recours à des pratiques économiques pour tout ce qui concerne la conception et l'utilisation des installations, les mécanismes de contrôle des projets et la tenue à jour des listes de sous-traitants et de fournisseurs de services.

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

Même si le conseil scolaire élabore un plan d'entretien annuel et utilise le SIIS afin d'établir ses besoins en matière d'immobilisations, il ne se dote pas d'un programme d'immobilisations pluriannuel approuvé par le Conseil. Ainsi, il devrait mettre en place un tel programme et y intégrer le plan de financement connexe, afin de fournir un aperçu de son processus de planification des immobilisations à long terme.

Le programme de gestion de l'énergie mis en place par le conseil scolaire témoigne d'un souci environnemental marqué, mais ce dernier devrait toutefois élaborer une politique environnementale globale pour sensibiliser le personnel à ces questions et garantir l'adoption de pratiques de gestion responsable.

Recommandations :

- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées, ce qui lui permettrait de vérifier et de prévoir plus efficacement la consommation d'énergie.

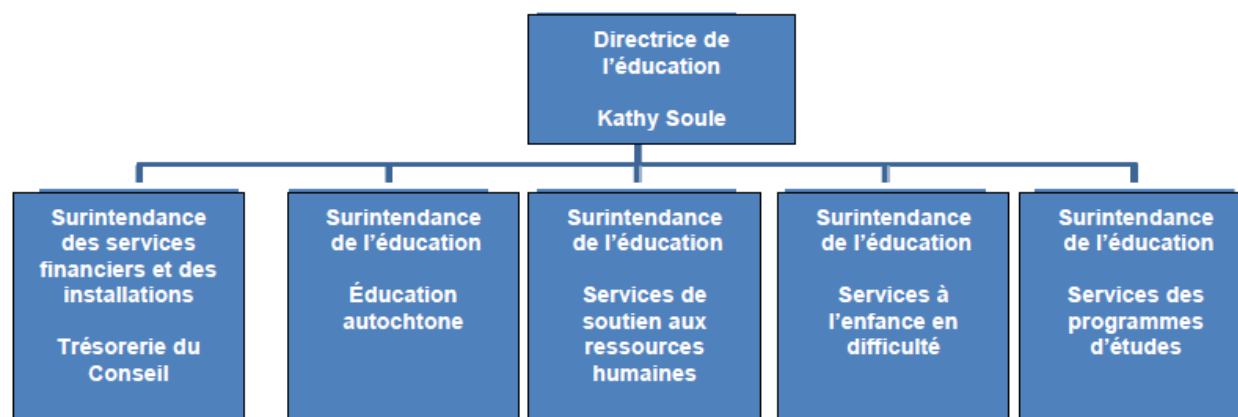
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour sensibiliser le personnel à ces questions et garantir l'adoption de pratiques de gestion responsable.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé et y intégrer le plan de financement connexe.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Hastings and Prince Edward District School Board est animé par l'atteinte d'un objectif commun à toutes ses écoles : la réussite de chaque élève. Les parents, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, l'administration et les conseillères et conseillers scolaires ont un but en commun, celui de soutenir les élèves, de les stimuler et de les encourager à réaliser leur plein potentiel. Offrant une éducation publique à plus de 16 000 élèves, il propose une vaste gamme de programmes dans ses 55 écoles. Comme c'est le cas dans plusieurs autres conseils scolaires de l'Ontario, le HPEDSB est actuellement confronté à une baisse de l'effectif.

L'équipe d'administration principale du conseil scolaire est constituée de la directrice de l'éducation et de cinq surintendances, comme l'illustre l'organigramme ci-dessous :



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le conseil scolaire a adopté l'énoncé de mission suivant : « **Un lieu où il fait bon apprendre et travailler!** » Pour être à la hauteur de cet engagement, il fait tout en son possible pour atteindre les objectifs suivants :

- Le système d'éducation et la communauté travaillent de concert au développement des élèves.
- La promesse d'excellence passe par la croissance et l'amélioration.
- On tient compte de tous les éléments du système.
- Toute une gamme de services, d'appuis et de programmes sont mis en place afin de préparer les élèves à relever les défis mondiaux d'une société sans cesse changeante.

- Les intervenants participent à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une vision propre à l'école, au service ou au système.
- Les interactions, positives, sont fondées sur le respect, la coopération et l'entraide.
- Les communications avec les intervenants sont à propos, ouvertes et bidirectionnelles.
- Les décisions et les programmes sont fondés sur des données probantes et visent à répondre aux besoins de la clientèle desservie.
- L'optimisation des environnements d'apprentissage et de travail est une priorité.
- Le milieu est chaleureux, accueillant et sécuritaire.

Pour mener à bien cette mission, le conseil scolaire a adopté un énoncé de caractère qui traduit la vision et les valeurs de tous les membres de l'organisation, et sert de moteur au plan stratégique. Selon cet énoncé, les attitudes à mettre de l'avant sont les suivantes :

- La bienveillance
- La coopération
- L'honnêteté
- L'humour
- L'intégrité
- Le respect
- La responsabilisation
- La fiabilité

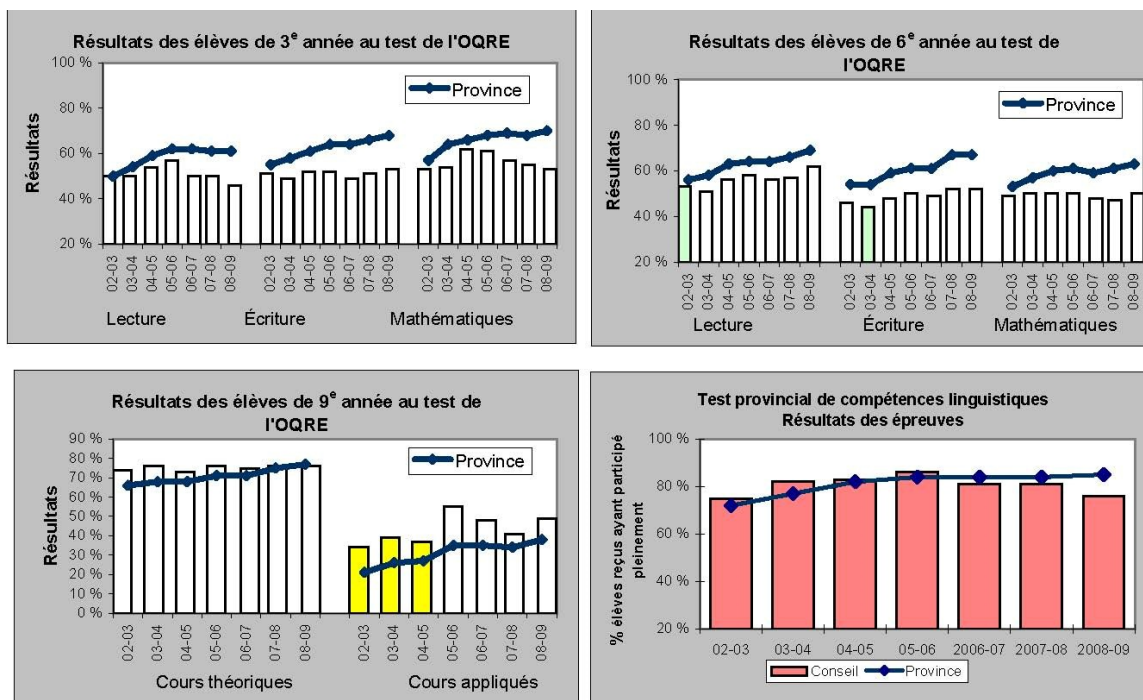
Ces buts et priorités sont mis en œuvre grâce au plan « Rendement en mouvement », axé sur la réussite des élèves, et favorisés par l'énoncé de respect du conseil scolaire.

1.3 Rendement des élèves

Les résultats du conseil scolaire aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) indiquent que les élèves de 3^e et de 6^e année sont sous la moyenne provinciale en lecture, en écriture et en mathématiques. Le conseil scolaire a

donc établi, entre autres priorités, l'amélioration des résultats obtenus à ces tests, ce que traduit l'intégration de buts liés à la littératie et à la numératie dans le plan de système « Rendement en mouvement ».

Au secondaire, les résultats des élèves de 9^e année aux tests de l'OQRE ont atteint ou dépassé la moyenne provinciale, et ceux des élèves de 10^e année au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) sont sous la moyenne provinciale. 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

Au cours des deux dernières années, le conseil scolaire a présenté un budget équilibré au ministère.

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.

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

Données financières – résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	124 514 714 \$	132 236 702 \$	135 322 945 \$
Impôt local	39 918 350 \$	39 760 441 \$	39 826 058 \$
Revenus du conseil scolaire	3 668 729 \$	3 426 431 \$	3 060 783 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	2 542 454 \$	2 688 291 \$	4 351 151 \$
Total des revenus	170 644 247 \$	178 111 866 \$	182 560 937 \$

Données financières – résumé (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Dépenses de fonctionnement	163 796 367 \$	171 420 760 \$	177 432 017 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	5 595 964 \$	5 616 685 \$	6 198 415 \$
Virement à/de la réserve	1 852 797 \$	1 074 421 \$	-1 069 495 \$
Dépenses totales	171		

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	8 361 006 \$	10 393 478 \$	8 455 934 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire. L'effectif des écoles suit une tendance à la baisse depuis 2002-2003.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	12 466	9 727
EQM de l'école de jour – secondaire	6 640	6 383
Effectif total de l'école de jour	19 106	16 109

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-10
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	30%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	67%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,59	24,16
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	64%	94%

Personnel	2003-04	2009-10
Autre personnel hors classe	63	64
Total du personnel	1 871	1 848
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	97,9	114,7
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux;	82,8%	85,1%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-10
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	17 081 341 \$	21 407 812 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	17 229 310 \$	21 407 812 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-147 969 \$	0 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-10
Nombre d'écoles	56	55
Effectif total de l'école de jour	19 106	16 109
Capacité totale (places)	21 748	20 603

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 à définir 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.

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 des conseillères et conseillers scolaires

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillers et conseillères scolaires, par un processus de consultation, élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
La direction de l'éducation et les cadres supérieurs 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 et comporte des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns.	Oui
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?

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.	Oui

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 à l'aide de 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 provinc	

plans et des procédures de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire, soit l'amélioration du rendement des élèves. La politique n° 5 du conseil scolaire décrit les tâches de la direction de l'éducation. Les rôles des membres du Conseil sont définis dans la politique n° 9, alors que la politique n° 10 circonscrit les fonctions relevant de la présidence et de la vice-présidence.

Avant l'entrée en scène de l'actuelle directrice de l'éducation, un examen tous azimuts du conseil scolaire, tenu à l'automne 2004, a permis de définir les principaux critères qui présideraient à l'embauche du titulaire de ce poste. Les résultats de cet examen ont également amené le Conseil à élaborer « Rendement en mouvement », le plan stratégique de 2005-2010.

La relation entre la direction de l'éducation et la présidence du conseil est fondée sur la collégialité et la collaboration. De plus, on note une solide relation de travail entre l'administration principale et le Conseil. La description de tâches de la direction de l'éducation comprend 11 responsabilités précises, y compris celles touchant aux communications, aux relations avec la communauté et au maintien d'une relation de travail positive avec le Conseil, ce à quoi s'ajoute l'exécution des fonctions prévues dans les politiques de ce dernier.

Le conseil scolaire a mis en place un processus d'orientation officiel à l'intention des nouvelles conseillères et des nouveaux conseillers qui commence par une première rencontre avec la direction de l'éducation. Dès la séance d'orientation initiale, on souligne clairement à quel point la participation des conseillères et conseillers scolaires est importante, et on leur fournit d'ailleurs l'Internet haute vitesse afin que tous aient un même accès à la documentation. Le conseil scolaire a souligné que cette mesure s'avère particulièrement profitable, puisque le HPEDSB couvre un territoire très étendu.

- Comité du budget
- Comité de l'effectif et de la capacité

Comités statutaires

- Comité consultatif pour l'enfance en difficulté
- Comité d'apprentissage parallèle à l'intention des élèves dispensés de fréquentation scolaire

Comités établis par la loi

- Comité de discipline

Comités administratifs du Conseil

- Comité directeur de l'éducation autochtone
- Comité consultatif pour l'accessibilité
- Comité pour le développement du caractère
- Comité consultatif pour l'équité et l'inclusion
- Comité de l'initiative « Bien manger pour apprendre » (Food for Learning)
- Comité des prix de contribution au milieu (Great Place Awards)
- Comité consultatif de la technologie de l'information
- Comité de marketing
- Comité de participation des parents
- Comité consultatif pour la sécurité dans les écoles
- Comité consultatif sur les majeures haute spécialisation

Chaque comité du conseil scolaire est chapeauté par une politique qui en définit l'objectif, les pouvoirs et les fonctions, en plus d'en préciser la composition et d'établir le mode et la fréquence de ses réunions. Tous ces détails sont donc précisés dans les politiques respectives des six comités permanents, des deux comités statutaires et du comité établi par la loi. Les comités sont en outre tenus de respecter l'énoncé de caractère, qui souligne les comportements attendus des conseillères, des

de tous les membres du personnel et établit des lignes directrices qui aiguillent leurs actions.

En 2006, le Conseil a demandé à un consultant externe de procéder à un examen tous azimuts du conseil scolaire. Les activités qui s'y déroulent ont alors été analysées du point de vue des intervenants internes et externes, une double perspective qui a aidé les conseillères et conseillers à établir l'orientation stratégique du conseil scolaire.

À la suite de cet examen, le consultant a recommandé la tenue d'évaluations officielles de la direction de l'éducation, sous la supervision du Conseil et de sa présidence. Ces examens mesurent le rendement de la direction en fonction du respect des priorités administratives de système établies par le conseil scolaire, c'est-à-dire de son plan stratégique. Tous les membres du conseil scolaire participent à l'évaluation. Après coup, la présidence et la direction de l'éducation l'étudient ensemble avant qu'elle ne soit présentée lors d'une réunion à huis clos du Conseil. Les progrès réalisés dans ces domaines sont également soulignés dans le rapport annuel de la direction de l'éducation.

La présidence du Conseil a affirmé que même si aucun processus officiel ne permet actuellement d'évaluer le rendement des conseillères et conseillers scolaires, celui-ci se mesure à leur respect du plan stratégique

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel des conseillères et conseillers scolaires

Le conseil scolaire a mis sur pied « Rendement en mouvement », un plan stratégique quinquennal (2005-2010). On y fait également référence sous le nom de « plan de système », revu et mis à jour chaque année, il établit cinq objectifs stratégiques généraux, ainsi que bon nombre d'objectifs opérationnels pour les divers services. Les cinq objectifs généraux de « Rendement en mouvement » sont les suivants :

- **La réussite pour tous les élèves** – « Le Hastings and Prince Edward District School Board propose une expérience éducative extraordinaire à tous les élèves, et s'engage à permettre à chacun d'entre eux de s'améliorer constamment et de réussir. »
- **Un système fondé sur le développement du caractère** – « Tous les partenaires formant la communauté du Hastings and Prince Edward District School Board connaissent les traits de caractère que nous voulons mettre de l'avant pour contribuer au développement des élèves, comprennent cette vision et y adhèrent. Bienveillance, coopération, honnêteté, humour, intégrité, respect, responsabilisation et fiabilité : ces traits forment la base sur laquelle repose l'atteinte de nos objectifs en tant que système. »

- **L'excellence des employés** – « Le Hastings and Prince Edward District School Board est une organisation où chaque employé a un rôle à jouer, se soucie d'être à la hauteur et contribue à la réussite des élèves. »
- **Communication ouverte** – « *Le Hastings and Prince Edward District School Board renforce la confiance de la population en préconisant une communication bidirectionnelle fondée sur la clarté et la transparence, ce qui contribue à en faire le système de choix des communautés qu'il dessert.* »
- **Relations communautaires** – « Le Hastings and Prince Edward District School Board collabore activement avec les élèves, leurs familles, les communautés et les organisations afin de créer des milieux d'apprentissage stimulants qui favorisent le bien-être social, émotionnel et économique de chaque élève. »

Le processus visant à établir les objectifs officiels comprend des consultations avec bon nombre de nos principaux intervenants, y compris les directions d'école, les parents, les syndicats et les membres de la communauté. De plus, la direction de l'éducation tient chaque année trois réunions publiques officielles avec ces intervenants afin de confirmer que le plan va bon train, et de faire le point sur le plan stratégique. Au moyen d'un processus de vérification du système, le conseil scolaire confirme aussi tous les ans que ces objectifs demeurent pertinents, et fait rapport sur leur efficacité.

Actuellement, le conseil scolaire travaille au renouvellement du plan stratégique pour les cinq prochaines années. Devant rendre compte du rendement des élèves, il élabore un plan opérationnel détaillé qui précise les responsabilités et les objectifs du personnel et de chaque service.

Le plan « Rendement en mouvement » contient des objectifs et des plans d'action scolaires et non scolaires. Ainsi, ce plan de système annuel fait aussi office de plan opérationnel au sein de chaque service, où il est défini plus en détail. Aligné sur les objectifs généraux du système qui figurent dans le plan stratégique, le plan opérationnel comprend des plans d'action accompagnés de mesures précises et d'indicateurs de progrès et de réussite bien définis. De plus, chacun des objectifs est assigné à un « champion » de l'équipe d'administration principale, qui est responsable de l'application du plan d'action et de sa réussite globale. En outre, à chaque mesure correspond un groupe de partenaires ou de leaders qui doivent en assurer la mise en œuvre. Le conseil scolaire a souligné qu'il définit ses propres points de référence tant externes qu'internes, ce qui permet d'ajuster si nécessaire la stratégie en cours de route. La direction fait périodiquement rapport aux conseillères, aux conseillers et au système des progrès réalisés par rapport au plan de système.

Processus décisionnel

Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives. La principale responsabilité des conseillères et conseillers scolaires consiste à élaborer des politiques et une orientation stratégique pour le conseil scolaire. L'équipe d'administration principale élabore et met en œuvre des plans et des procédures permettant d'assurer le respect des politiques du Conseil et gère les opérations quotidiennes du conseil scolaire.

L'ordre du jour du Conseil est établi selon un processus standard défini à l'article 7 de sa politique n° 2, *Réunions du Conseil*. L'adjointe de direction, à titre de mandataire de la direction d'éducation, rédige l'ordre du jour provisoire. Celui-ci est ensuite présenté lors d'une réunion de l'équipe d'administration principale, et finalisé par la direction de l'éducation et la présidence du Conseil. Le conseil scolaire utilise également un système de planification de l'ordre du jour qui permet d'assurer le suivi des différents dossiers que gère le Conseil.

Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale disposent des processus nécessaires pour faciliter les décisions concernant les objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle. Avant d'être présentées lors de la réunion du Conseil, les recommandations sont d'abord soumises aux divers conseils de la direction de l'éducation et de l'administration principale afin que les membres des comités aient amplement le temps d'en débattre. Selon les motions adoptées, le Conseil pourrait également former un comité spécial pour traiter d'un domaine d'intérêt en particulier.

Le conseil scolaire a récemment procédé à un examen approfondi dans le cadre duquel toutes les politiques et les procédures élaborées jusque-là ont été étudiées et actualisées; cet examen a également entraîné la dissolution du comité d'examen des politiques. À la suite de cette révision, un processus doit être mis en place afin d'assurer que les politiques et procédures demeurent à jour, et ce, conformément à la politique n° 7, *Examen et élaboration des politiques du Conseil*.

Les nouvelles politiques ou les modifications à celles déjà en place sont présentées au comité concerné. Le processus d'élaboration d'une politique compte en fait quatre étapes : la conception, le dépistage de problèmes potentiels, l'élaboration et la mise en œuvre, puis l'examen. La politique n° 7 établit des lignes directrices qui permettent d'aiguiller les révisions périodiques.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La structure de gestion comprend 10 conseillères et conseillers élus et trois élèves conseillers. Les conseillères et conseillers scolaires approuvent les politiques et les règlements opérationnels.

La directrice de l'éducation agit à la fois à titre d'agente d'éducation en chef et de chef de service administratif du conseil scolaire. Elle est tenue de rendre compte aux conseillères et conseillers scolaires, et de leur présenter des rapports.

La structure, les rôles et les responsabilités de l'équipe d'administration principale du conseil scolaire sont clairement définis et étayés dans le document *Structure de l'administration principale* (novembre 2009), qui précise les principaux domaines de responsabilité de chaque surintendance. La direction de l'éducation est appuyée par une équipe de cinq cadres supérieurs, soit la surintendante ou le surintendant des services des finances et des installations (qui assure également la trésorerie du Conseil), ainsi que quatre autres surintendantes ou surintendants qui gèrent des portefeuilles distincts, soit l'éducation autochtone, les services de soutien aux ressources humaines, les services à l'enfance en difficulté et les services des programmes d'études. Chaque surintendance, outre sa fonction principale, est responsable d'un certain nombre de tâches. Ces rapports hiérarchiques et responsabilités sont définis dans l'organigramme de l'administration principale.

La direction de l'éducation profite également du soutien d'une équipe de huit cadres supérieurs formée d'une adjointe ou d'un adjoint administratif, d'une agente ou d'un agent des communications, d'une agente ou d'un agent du perfectionnement ou des fondements de l'apprentissage, d'un gestionnaire du programme pour élèves étrangers, d'une agente principale ou d'un agent principal de la technologie de l'information, d'une directrice ou d'un directeur d'école du système veillant à la réussite des élèves, d'une directrice ou d'un directeur d'école du système veillant à l'efficacité des écoles et d'une coordonnatrice ou d'un coordonnateur de l'engagement communautaire.

Le conseil scolaire a souligné que la structure de l'administration principale fait actuellement l'objet d'un examen visant à en accroître l'efficacité et à faciliter la planification de la relève. Le conseil envisage d'ailleurs la possibilité de miser à l'avenir sur quatre surintendantes ou surintendants, qu'appuieraient trois surintendantes adjointes ou surintendants adjoints. Ces derniers collaboreraient aux services des programmes d'études, aux services à l'enfance en difficulté et aux services de soutien aux ressources humaines.

Le conseil scolaire a indiqué que les rôles et responsabilités de chaque poste sont clairement documentés et communiqués. L'organigramme du conseil scolaire est publié sur son site Web avec un répertoire du personnel clé.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire a adopté des processus de planification de la relève et de développement du talent pour maintenir et renforcer les capacités en matière de leadership scolaire, et ce, autant chez le personnel enseignant que non enseignant. À cet effet, il a notamment mis sur pied un comité directeur du développement du talent formé de représentantes et de représentants de plusieurs services qui supervisent la stratégie et sa mise en œuvre. Le conseil a d'ailleurs souligné que les efforts fournis dans ce domaine ont engendré une culture positive de soutien. Des structures à la fois officielles et officieuses favorisent le développement du talent, et des procédures permettent de déceler et de faire fleurir le talent existant à l'interne.

La stratégie en matière de développement du leadership dont s'est doté le HPEDSB est axée sur l'excellence des employés et le leadership. Elle repose sur quatre piliers, soit la planification de la relève, le perfectionnement professionnel, le mentorat et l'évaluation du rendement, qui concernent aussi bien le personnel enseignant que le personnel de soutien. Comprenant un plan de mise en œuvre, elle prévoit également la production périodique de rapports à l'intention du Conseil.

C'est le service des RH qui est responsable de la mise en œuvre des initiatives favorisant la relève et le développement du talent, puisqu'il s'agit de l'un des objectifs clés de son plan opérationnel annuel. Cet objectif repose sur des plans qui visent à garantir le leadership au sein du conseil scolaire, et ce, aussi bien chez le personnel enseignant que non enseignant. Parmi les mesures mises de l'avant, notons :

- la mise sur pied d'un plan de relève pour le leadership au sein du personnel enseignant;
- l'amélioration du processus de mentorat;
- la création d'un comité directeur du développement du leadership et de sous-comités qui touchent autant le personnel enseignant que le personnel de soutien;
- l'élaboration d'un processus d'évaluation du rendement du personnel de soutien aligné sur les processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant.

Dans le cadre de cette stratégie, des processus étoffés permettent d'encadrer autant le personnel enseignant que le personnel non enseignant. Ainsi, le conseil scolaire a entre autres accepté que les employés de soutien fassent l'objet d'une enquête mise sur pied par la Corporation des services en éducation de l'Ontario (CSEO) visant à déterminer les besoins du personnel non enseignant en matière de perfectionnement professionnel.

À partir des résultats obtenus, des normes ont été créées afin de mieux baliser le perfectionnement professionnel, le mentorat et l'apprentissage. En outre, le conseil scolaire a élaboré un rapport qui permet de prévoir les départs au sein du personnel non enseignant. Cet outil facilite la planification de la relève et du leadership, surtout chez les aides-enseignantes, les aides-enseignants et le personnel de conciergerie. En effet, les superviseures et superviseurs sont en mesure de cibler les employées et employés ayant le potentiel de devenir les leaders de demain.

Pour le personnel enseignant, le conseil scolaire a mis au point le programme « Leaders potentiels » (*Aspiring Leaders*), dans le cadre duquel sont offertes cinq formations sur le soutien du leadership, soit la réalisation de soi, la stabilité, le contrôle, la survie et le leadership pédagogique. Chaque formation comporte des activités visant à développer un ensemble précis de compétences. De plus, le conseil scolaire met à l'essai, dans le nord du district, un programme qui, en offrant une formation additionnelle aux enseignantes et enseignants, vise à élargir le bassin de candidats intéressés à occuper un poste de directrice ou de directeur d'école. Le conseil scolaire crée aussi des postes de superviseures et de superviseurs adjoints, ce qui permettra, dans l'ensemble du conseil, d'offrir un soutien accru au personnel et de favoriser son épanouissement continu.

Le conseil scolaire a effectué les trois tâches présentées dans la Stratégie ontarienne en matière de leadership, soit la collecte de données, la définition des compétences et habiletés et la définition des besoins en matière de perfectionnement professionnel. À chacune de ces tâches correspondent des politiques qui permettent d'assurer la conformité aux attentes du ministère. Ces politiques visent notamment :

- la récolte de commentaires sur les séances en groupe consacrées à la formation et au leadership;
- la planification de la relève;
- l'évaluation des capacités de leadership à l'interne;
- l'organisation de séances de perfectionnement professionnel à l'intention du personnel enseignant et non enseignant.
- la tenue de séances de perfectionnement professionnel dans le cadre du programme « Leaders potentiels »;
- la tenue de conversations sérieuses avec tous les groupes d'employés.

Participation des intervenants

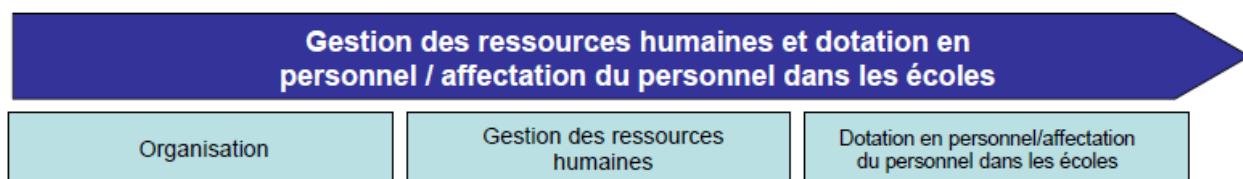
Le conseil scolaire, qui consulte activement ses intervenants, a mis au point un plan de communications stratégique pour faciliter la création d'un climat de confiance et de compréhension entre les élèves, les parents, les tutrices et tuteurs, le personnel et l'administration. Le maintien d'un tel climat est également favorisé par la présence d'une coordonnatrice ou d'un coordonnateur des communications et d'une coordonnatrice ou d'un coordonnateur de l'engagement communautaire. Une des fonctions essentielles de ces postes consiste à faciliter la tâche des directions et du personnel des écoles en assurant une diffusion cohérente des messages concernant le conseil scolaire dans l'ensemble du système. Entre autres tâches, la coordonnatrice ou le coordonnateur des communications veille à ce qu'une procédure claire soit en place afin de communiquer le plan stratégique aux leaders communautaires sur l'ensemble du territoire couvert.

Le Comité de participation des parents (CPP), qui est particulièrement actif dans la région, est une ressource sur laquelle le conseil scolaire peut compter dans le cadre de ses activités visant à stimuler la participation des intervenants.

Le conseil scolaire utilise son site Web pour diffuser des renseignements concernant ses politiques, le rapport de la direction de l'éducation, les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des renseignements sur les écoles, les programmes, les services et les activités. Il a d'ailleurs souligné que les procès-verbaux des réunions du Conseil y sont affichés le soir même. On trouve également sur ce site des ressources particulières à l'intention du personnel et des élèves.

Les membres de l'équipe d'administration principale participent activement à différents forums à l'échelle provinciale et nationale. Ils sont notamment membres de l'Ontario Principals' Council (OPC) et de l'Association canadienne des agents de communication en éducation (ACACE). Le Conseil apprécie la participation du personnel à de tels comités, car elle permet au conseil scolaire d'échanger sur les pratiques exemplaires qui ont cours dans le secteur.

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



Une gestion efficace des ressources humaines permet de faire en sorte qu'un nombre suffisant de personnes qualifiées dans l'organisation puisse accomplir les tâches prescrites. Des politiques et modalités sont en place pour assurer le perfectionnement du personnel, par des évaluations du rendement 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 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.	Oui

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 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 les 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 les membres du personnel et les cadres respectent la politique en matière de ressources humaines.	Oui
La direction des RH veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des RH.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des RH élabore un plan opérationnel annuel aligné sur le plan stratégique global du conseil scolaire. Ce plan précise les réalisations attendues, leur état d'avancement, l'identité du chef d'équipe, les échéanciers ainsi que les ressources et fonds disponibles. Les objectifs et priorités sont fixés par le personnel et l'administration principale, et tiennent compte des nouvelles initiatives et échéances du ministère.

L'équipe de gestion des RH tient des réunions mensuelles lors desquelles elle rend compte à ses membres des progrès réalisés par rapport à divers dossiers liés au plan opérationnel, en plus de revoir le programme du Conseil et du comité. Cela dit, des rencontres réunissant tous les membres de l'équipe ont lieu trois ou quatre fois par année afin d'élaborer et d'examiner les initiatives du service et de préparer la séance de planification de la surintendance, en juillet. Si un problème digne de mention est soulevé lors d'une réunion mensuelle, l'équipe d'administration principale en est avisée, et le dossier rouvert au besoin. La direction des RH a recours aux sondages pour recueillir des commentaires sur les programmes et processus.

C'est au service des RH que revient la responsabilité d'évaluer l'efficacité des indicateurs de rendement et de faire rapport sur ceux-ci. Parmi ces indicateurs, notons ceux qui concernent la gestion de l'assiduité, les évaluations du rendement et le recrutement. Les renseignements recueillis aident le service à s'assurer qu'il satisfait à ses propres mesures de rendement.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les descriptions de poste du service des RH sont exactes et à jour et les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. L'organigramme à jour du service de RH est publié sur le site Web du conseil scolaire avec un répertoire du personnel clé.

Dirigé par la surintendance de l'éducation responsable des services de soutien aux ressources humaines, le service gère diverses fonctions, soit le recrutement, les avantages sociaux, la sécurité au travail et la gestion des limitations fonctionnelles. L'équipe de gestion des RH est composée des deux agentes ou agents et d'une adjointe administrative ou d'un adjoint administratif. Une agente ou un agent est responsable du personnel enseignant, l'autre du personnel non enseignant. Le service comprend aussi une agente ou un agent de la santé et de la sécurité, une coordonnatrice ou un coordonnateur de l'éducation permanente et de la formation pour adultes, un groupe consacré aux cours d'été ainsi qu'un groupe chargé des écoles secondaires, ce dernier rassemblant huit directions d'école et douze directions adjointes.

Les membres du service possèdent une expérience de travail pertinente et les titres professionnels nécessaires, dont celui de conseillère ou conseiller en ressources humaines agréée.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH assume la responsabilité d'un certain nombre de politiques qui sont publiées sur le site Web du conseil scolaire, dont celles concernant les relations de travail, l'éducation permanente et la formation pour adultes, l'équité et l'inclusion, ainsi

que la dotation en personnel. Toutes les politiques ont été renouvelées en 2009. Les nouvelles politiques et procédures sont communiquées de diverses manières au personnel, notamment au moyen de notes de service hebdomadaires et grâce à la tenue de réunions régulières à l'échelle du système. Le conseil scolaire a indiqué qu'il met actuellement au point, à l'intention du personnel, une liste de recherche centrale qui rassemblera toutes les politiques ayant été communiquées.

Le service veille au respect de ses politiques en participant activement à toutes les activités du conseil scolaire concernant les RH, de même qu'en divulguant les exceptions. Par exemple, les membres des RH participent de près au recrutement de l'ensemble du personnel, ce qui confère au service une grande visibilité en matière de politiques d'embauche.

La direction des RH veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures du service par différents moyens. Par exemple, le personnel enseignant et les directions d'école reçoivent de la formation lors des journées de perfectionnement professionnel.

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 des RH et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.	Oui
La direction des RH a établi des politiques et modalités pour réduire le nombre des griefs.	Oui

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté les processus et systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	Oui
Il existe des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité comprenant des politiques et modalités pour appuyer le personnel et réduire le coût de l'absentéisme.	Non
La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil scolaire des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	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 des RH 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 des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Non
Les données sur le personnel sont automatiquement synchronisées entre le conseil scolaire et les sociétés externes (c.-à-d. les données du RREO, de RREMO et des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire)).	Oui
Des politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

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

Le conseil scolaire a indiqué que ses pratiques de recrutement actuelles génèrent un nombre suffisant de candidates et de candidats qualifiés, d'autant qu'il fait face à une baisse de ses effectifs, et qu'il reçoit plusieurs demandes d'emploi pour les postes à pourvoir. Le recrutement est un processus continu, et des efforts particuliers sont déployés lorsque les besoins l'exigent. Quant aux postes spécialisés, comme ceux de professeur de français et d'orthophoniste, ils sont affichés à l'interne et à l'externe sur le

site Web du conseil scolaire, et dans les journaux locaux et nationaux. Le conseil scolaire devrait documenter ces pratiques et les officialiser pour s'assurer de la transparence du processus de recrutement et veiller à la cohérence des règles d'embauche auxquelles sont soumis les membres des personnels enseignant et non enseignant.

Le conseil scolaire indique que des pratiques ont été mises en place pour les entrevues, l'embauche et l'envoi d'avis aux candidates et candidats. Elles ont été élaborées au fil des années d'après une combinaison d'exigences établies dans les conventions collectives. Dans le cas des groupes d'employés non syndiqués, les politiques du manuel de soutien administratif remplacent les directives d'embauche contenues dans les conventions collectives.

L'embauche et le recrutement sont des fonctions centralisées qui relèvent du service des ressources humaines. Pour que l'on tienne compte de leur candidature, les enseignantes et enseignants suppléants à long terme doivent posséder une expérience au sein du conseil scolaire. Les antécédents criminels sont vérifiés pour chaque nouvel employé du HPEDSB.

Même si le conseil scolaire compte sur de solides processus de recrutement, il devrait élaborer une politique officielle qui permettrait de les améliorer et de relever les défis à venir. Cette politique tiendrait compte des objectifs organisationnels, des politiques propres au personnel de l'organisation et aux conseils scolaires et organismes d'éducation sélectionnés, des sources de recrutement privilégiées, des besoins de l'organisation et des coûts et répercussions financières du recrutement. Une politique officielle permettrait aussi de veiller à ce que le conseil scolaire atteigne ses objectifs de recrutement et de conservation du personnel.

Relations de travail

Les conventions collectives sont gérées par le personnel des RH. La surintendance des RH joue le rôle de négociateur en chef, et des représentants du bureau principal du conseil scolaire sont présents à toutes les rencontres de négociation. Les conventions collectives sont administrées par des comités patronaux-syndicaux composés de membres des syndicats et du conseil scolaire.

Le conseil scolaire affirme que l'administration est invitée à appeler le service pour lui poser des questions et lui demander conseil. Des rencontres mensuelles sont organisées avec l'équipe de gestion du conseil scolaire afin de renseigner les membres sur les moyens d'éviter les griefs et les aider à atteindre cet objectif. Pour réduire ces griefs, le service des RH a établi des politiques et des modalités qui sont décrites dans les conventions collectives. Parce qu'elle entretient un dialogue ouvert avec les employés, l'équipe de gestion est généralement au courant des griefs qui seront déposés sous peu.

Le service a manifesté son intention de maintenir la communication avec les groupes d'employés syndiqués et non syndiqués, et la direction rencontre officieusement les chefs de chaque syndicat durant l'année.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a établi des procédures détaillées concernant l'évaluation du rendement du personnel enseignant et non enseignant. 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 sur un cycle de cinq ans. Les enseignantes et enseignants nouvellement en poste sont évalués deux fois durant la première année, comme le veut le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). La surintendance des RH est responsable du processus d'évaluation du PIPNE et 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.

Plusieurs processus d'évaluation du personnel non enseignant sont également en place, y compris la politique et la procédure d'évaluation de l'administration principale et scolaire, les plans d'évaluation probatoire et d'évaluation officielle du rendement et le plan de croissance du personnel de soutien scolaire, ainsi que des procédures touchant les employés syndiqués qui sont définies dans leurs conventions collectives.

Pour assurer la cohérence des processus auxquels sont soumis les personnels enseignant et administratif, le conseil scolaire élabore des systèmes qui permettront de remplir en ligne un formulaire d'évaluation normalisé. Ainsi, il sera plus facile pour les gestionnaires de compiler et de consulter les données recueillies, et ils seront à même d'en faire un usage beaucoup plus efficace.

Le conseil scolaire a mis en place un processus administratif officiel qui régit les questions de discipline du personnel selon une approche progressive. Le service des RH travaille en étroite collaboration avec tous les syndicats et les superviseures et superviseurs qui sont sur les lieux afin de prendre les mesures appropriées.

Chaque groupe d'employés est évalué en fonction d'une échelle comprenant quatre étapes. Dans le cas du personnel enseignant, le processus en place pour chacune de ces étapes est décrit dans un document. Quant aux autres catégories d'employés, les procédures qui les encadrent sont définies dans un document plus général sur la discipline du personnel qui aide les gestionnaires et les représentants syndicaux à traiter plus efficacement les dossiers de cette nature.

La discipline progressive est utilisée lorsque le rendement ou le comportement d'un employé ne correspond pas aux attentes du conseil scolaire. Aussi, certaines procédures en place sont fondées sur une discipline non punitive, ce qui signifie que les

mesures qui sont prises visent avant tout à améliorer le rendement ou à influencer sur le comportement actuel ou futur de l'employé. Comme dans le cas de la discipline progressive, cette approche se compose de quatre étapes. L'ensemble du personnel peut consulter ces politiques et procédures, qui découlent des conventions collectives.

Le conseil scolaire offre des programmes complets de perfectionnement professionnel au personnel enseignant et non enseignant. Les objectifs en matière de perfectionnement professionnel sont intégrés au plan du service, et leur atteinte est essentielle au succès du plan stratégique. Le démontre bien le fait que chaque membre du personnel (enseignant ou non) doit respecter un plan de croissance personnel.

Si le service des RH dirige tout ce qui a trait au perfectionnement professionnel, il n'a cependant pas le monopole des activités de ce type puisque les employés sont encouragés à profiter de telles possibilités à l'extérieur du conseil scolaire. La preuve en est que ce dernier consacre une partie de son budget aux occasions d'apprentissage et de formation du personnel. Aussi, le comité administratif se réunit chaque semaine afin de discuter des besoins internes en matière de perfectionnement professionnel et de prévoir les exigences futures en matière de formation, et des sondages permettent d'évaluer le niveau de satisfaction à l'égard de certains programmes en place. Le conseil scolaire a indiqué qu'il n'a pas de politique concernant le nombre maximum de journées de perfectionnement, mais s'assure plutôt d'être en mesure de satisfaire aux besoins du personnel.

La participation et les commentaires du personnel enseignant et non enseignant sont sollicités de bien des façons, notamment au moyen d'un sondage obligatoire sur l'évaluation des compétences qui doit être administré tous les cinq ans. Il permet au service des RH de mieux cerner les besoins des employés, et d'ainsi prendre des décisions éclairées quant à la formation à offrir.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant de dégager et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme, ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration et à la mise en place d'une stratégie cohésive et cohérente. Ces éléments, combinés aux programmes de bien-être des employés et aux initiatives en matière de retour au travail, sont à la base d'un programme complet de gestion de l'assiduité. À l'heure actuelle, la plupart des composantes d'un tel programme sont en place, bien qu'elles n'aient pas encore été décrites de manière concise dans une procédure. Si la procédure administrative n° 424 établit un processus favorisant l'assiduité du personnel, elle ne contient toutefois pas suffisamment de détails pour qu'on puisse parler d'une pratique exemplaire.

L'assiduité du personnel est contrôlée au moyen d'un système d'appel automatisé de déclaration d'absence. L'administration gère les présences des enseignantes et enseignants, alors que celles du personnel de conciergerie et d'entretien font l'objet de vérifications quotidiennes au sein des services. Les données générées par le système de gestion de l'assiduité permettent à l'administration du conseil scolaire d'observer les tendances en fonction des postes et du moment. Un rapport sur l'assiduité du personnel est remis chaque année au conseil de la direction de l'éducation.

Le conseil scolaire devrait continuer la mise en œuvre de son programme en élaborant des documents officiels sur les processus et procédures en place. De cette façon, la direction et les divers groupes d'employés seraient encadrés par une approche uniforme et structurée de l'amélioration de l'assiduité. Un programme plus officiel permettrait également au service des RH de rendre compte périodiquement à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires de l'efficacité du processus de gestion de l'assiduité.

Les conseillères et conseillers scolaires sont invités à examiner le rapport sur la gestion de l'assiduité produit par le Comité sur l'efficacité et l'efficience de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO). De plus, ils pourraient considérer la possibilité de recourir aux services de la SBCI (School Boards' Cooperative Inc.) pour définir et mettre en œuvre des politiques de gestion de l'assiduité et des limitations fonctionnelles ainsi que des procédures de fonctionnement. Le processus de la SBCI fait appel à un système de codification perfectionné qui permettrait au conseil scolaire de discerner si le recours à des enseignantes et enseignants suppléants est attribuable au développement professionnel ou à d'autres motifs d'absence. Une telle approche améliorerait le processus actuel, qui est basé sur les rapports d'absence de chaque membre du personnel produits par les secrétaires et vérifiés par les directions d'école.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La fonction de la paie relève du service des finances, tandis que celui des RH gère les mises à jour aux dossiers des membres du personnel. Cette mesure de sécurité assure la séparation des tâches, et fait en sorte que chaque service conserve les archives de ses employées et employés respectifs. Le conseil scolaire a indiqué qu'il envisage actuellement la possibilité de procéder à l'examen des inefficacités au sein de ces deux services, et ce, afin de simplifier le processus. Toutes les fonctions de la paie sont gérées à l'interne, et l'ensemble du personnel est inscrit au virement du salaire.

Les dossiers du service des RH sont actualisés, et le service assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant. La surintendance et les gestionnaires collaborent lorsqu'un poste non enseignant doit être reclassifié, et la direction travaille avec les syndicats lorsqu'il s'agit d'un poste syndiqué. Quant à la reclassification des postes de cadres supérieurs, elle relève du conseil de la direction

de l'éducation, puis le résultat est présenté à une conseillère ou à un conseiller juridique. Sous réserve de son approbation, une nouvelle description des tâches, devant également être approuvée, est élaborée par le service des RH.

Le service synchronise deux fois par mois 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 dans les documents de demande qu'ils présentent dans le cadre du processus de recrutement.

Le conseil scolaire, qui a approuvé les plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés lors de la fusion de 2000, n'a aucun grief ou dossier en attente ayant trait à cette question.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

La direction a indiqué qu'un examen annuel des politiques et remboursements de la compagnie d'assurances du conseil scolaire est mené par la surintendance des services des finances et des installations, mais qu'on ne compte pas sur des vérifications indépendantes périodiques. Le personnel des RH s'assure également que le régime utilisé par la compagnie d'assurances correspond aux nouvelles conventions collectives et indique à celle-ci tout changement à apporter au régime. Le système des RH transmet quotidiennement les données sur les cotisations des membres du personnel et de l'employeur au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) et au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (RREMO), afin que toutes les employées et tous les employés admissibles soient inscrits rapidement et en bonne et due forme.

Le conseil scolaire a aussi mis au point des procédures garantissant la bonne gestion de ses régimes d'avantages sociaux. Cette entente ne concerne que les services administratifs, et les conseillères et conseillers scolaires reçoivent un rapport périodique sur le coût des régimes. De plus, le conseil scolaire vérifie annuellement les conditions financières pour s'assurer que les taux, les dépenses et les tarifs sont concurrentiels, et commande des rapports à des consultants externes pour comparer ses coûts à ceux d'autres conseils scolaires.

La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

Surveillance de la satisfaction du personnel

Le conseil scolaire ne réalise pas de sondages confidentiels sur la satisfaction du personnel, ni d'entrevues de fin d'emploi officielles et confidentielles. Or, même s'il se trouve dans une petite communauté et affiche un taux de roulement réduit, des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettraient à la direction de recueillir des données de grande valeur pouvant contribuer aussi bien au perfectionnement professionnel qu'à l'élaboration de politiques en mesure d'influer sur les relations futures entre les employées et employés.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
- La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.
- La direction devrait envisager d'effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
- La direction devrait envisager la mise sur pied d'enquêtes sur la satisfaction du personnel qui couvriraient 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, service 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 à 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 indiqué que les surintendances et le personnel des RH collaborent davantage qu'auparavant dans le cadre du processus de planification des besoins en personnel et d'affectation. L'affectation du personnel du conseil scolaire est régie par les conventions collectives et les lois provinciales applicables. Le processus est entre autres fondé sur les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, le nombre maximal d'élèves par classe, le temps de préparation, les exigences énoncées dans les conventions collectives et les besoins en ressources et en programmes. Dans le cas du personnel syndiqué, le processus est fondé sur les différentes conventions collectives.

Personnel enseignant des écoles élémentaires

L'affectation du personnel enseignant dans les écoles élémentaires est basée sur les exigences relatives à l'effectif des classes, les politiques du conseil scolaire, la convention collective de la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario et les prévisions officielles de l'effectif. À l'interne, les décisions sont prises de concert avec le service des RH, le comité mixte du personnel et les services financiers. On prend bien soin de s'assurer que les échéanciers en place tiennent compte des besoins du conseil en matière de recrutement et des exigences de la convention collective. Lorsque les prévisions officielles de l'effectif sont confirmées et publiées, une feuille de calcul des besoins en personnel est créée. Les services à l'enfance en difficulté veillent à ce que leurs besoins en matière d'affectation soient satisfaits.

Personnel enseignant des écoles secondaires

L'affectation du personnel enseignant dans les écoles secondaires est basée sur divers facteurs, dont les politiques-cadres du conseil scolaire, les exigences du ministère relatives à l'effectif des classes, les prévisions officielles de l'effectif et la convention collective de la Fédération des enseignantes et enseignants des écoles secondaires de l'Ontario. À l'interne, les décisions sont prises de concert avec le service des RH, le comité mixte du personnel et les services financiers. On prend bien soin de s'assurer que les échéanciers en place tiennent compte des besoins du conseil en matière de recrutement et des exigences de la convention collective.

Est aussi considéré dans le processus décisionnel tout ce qui se rapporte aux initiatives du conseil scolaire et du ministère, notamment l'apprentissage en ligne, les programmes à double reconnaissance de crédit, le baccalauréat international, les programmes pour étudiants étrangers et l'Entente sur les frais de scolarité conclue avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

Dotation en personnel des directions d'école et des directions adjointes

La dotation en personnel des directions d'école et des directions adjointes s'appuie sur les prévisions de l'effectif, les fonds alloués pour l'année en cours et les nouveaux besoins.

Aides-enseignantes et aides-enseignants

L'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants est basée sur les fonds disponibles, mais aussi sur les besoins des élèves, qui sont déterminés par les services à l'enfance en difficulté. Des postes sont alors créés en conséquence par les services de soutien aux ressources humaines, et ce, conformément aux conditions établies dans la convention collective.

Dotation en personnel de secrétariat

Dans le cas des écoles secondaires, une formule de dotation révisée accorde 40 heures par semaine par superviseure ou superviseur, plus 7 heures additionnelles par tranche de 55 élèves. Au palier élémentaire, on s'en tient au minimum de 25 heures lorsque le nombre d'élèves se chiffre à 149 ou moins, mais on accorde jusqu'à 80 heures si on dépasse le cap des 550 élèves.

Dotation en personnel de conciergerie

L'affectation du personnel de conciergerie est basée sur la superficie en pieds carrés de l'édifice et l'effectif des élèves, le tout demeurant cependant tributaire des fonds disponibles. Toutes les données pertinentes figurent dans la lettre d'accord signée par le syndicat du personnel de conciergerie et le conseil scolaire, conformément aux ententes conclues dans le cadre des tables rondes de discussion provinciales.

Personnel professionnel

L'affectation du personnel professionnel est basée sur les fonds disponibles et les besoins de chaque service ou système. Tous les changements doivent être approuvés par le conseil de l'administration principale.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

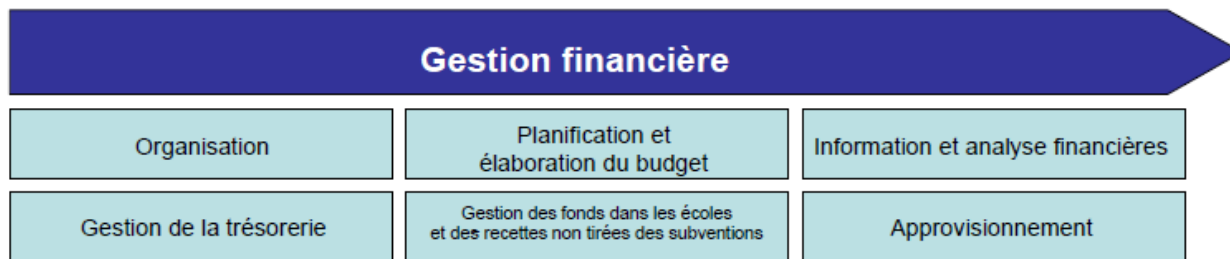
Des systèmes en place permettent au personnel des RH et des finances d'assurer le suivi de la dotation, qui fait l'objet d'une surveillance constante. Les directions d'école et les RH contrôlent celle du personnel enseignant, alors qu'une agente ou un agent des RH supervise celle du personnel non enseignant. Des vérifications détaillées ont lieu en continu, et un examen centralisé annuel a lieu en septembre.

La direction rend compte périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires de la dotation annuelle en personnel, et lui présente des rapports à ce sujet. Les décisions en matière d'affectation sont régies par les conditions établies dans la convention collective, ce pourquoi elles jouissent de l'approbation de principe du Conseil et sont scrupuleusement respectées.

Des processus faisant l'objet d'une surveillance constante permettent de réagir lorsque l'approbation du budget entraîne des modifications à l'effectif ou au financement.

L'affectation du personnel demeure l'une des principales responsabilités du service des RH, qui peut décider d'apporter des changements à la suite d'une analyse des besoins des élèves. Les décisions relatives à ces dépenses sont prises en partie à l'occasion des réunions du comité consultatif conjoint pour l'enfance en difficulté.

4. Gestion financière - Conclusions et recommandations



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

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

4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et à vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;

- évaluer l'efficacité et l'efficacé de la structure du service et à déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et activités et pratiques;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité 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 priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service élabore un plan annuel qui comprend des objectifs et des priorités clairement définis alignés sur le plan stratégique du conseil scolaire. Ce plan comprend des mesures, une présentation des rapports hiérarchiques, des échéanciers, des renseignements sur les ressources et le budget ainsi que des rapports d'étape et des notes sur les réalisations.

Le personnel assure le suivi et le contrôle des progrès réalisés par rapport aux objectifs du service et en rend compte à la surintendance des services financiers et des installations, qui est responsable de l'atteinte des objectifs en question. Pour tout ce qui concerne les activités et les demandes financières, le service relève du comité des opérations et des finances.

Les priorités et objectifs du service sont élaborés lors de réunions financières mensuelles et leur version définitive est établie en juillet dans le cadre d'une rencontre de planification avec les RH, les services aux étudiants étrangers et plusieurs autres intervenants internes. La séance est officiellement dirigée par un animateur, et différents aspects des plans et mesures d'action du plan de système font l'objet de débats et d'un vote dans le cadre d'un processus démocratique classique.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service comporte des unités clairement définies dont il précise les responsabilités et rôles respectifs. Il relève de la surintendance des services financiers et des installations, et englobe les services des finances, de la comptabilité, des achats, de la rémunération et des avantages sociaux ainsi que des installations. Récemment, un poste d'analyste financier a été créé à des fins très précises, notamment pour procéder à des vérifications au sein du conseil scolaire. Un organigramme à jour est affiché sur le site Web, de même que les coordonnées des principaux membres du personnel du service des finances. Les descriptions de travail sont exactes et à jour. Le personnel du service des finances possède les titres professionnels et l'expérience voulus.

Le conseil scolaire a indiqué que des processus de vérification interne et une surveillance centralisée des fonctions touchant aux dépenses et aux rapports permettent de bien répartir les tâches liées à la production de rapports pour la direction et à l'autorisation des dépenses.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est chargé d'élaborer les politiques et procédures financières et administratives, y compris celles qui concernent les achats, l'intégrité financière, les frais de déplacement et l'admission des étudiants. La centralisation des mesures

financières et la production de rapports sur celles-ci reposent sur un système financier consolidé en ligne géré par un fournisseur externe.

La conformité aux politiques est vérifiée de façon ponctuelle par la direction elle-même. Tous les bons de commande passent par le service des achats avant d'être acheminés aux fournisseurs, et le personnel du bureau central est autorisé à bloquer les transactions qui dépassent les limites d'achat. Chaque refus de l'administration centrale fait l'objet d'un dossier.

Le service veille par divers moyens à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures en matière de finances. Des notes de service envoyées chaque semaine à l'ensemble du personnel tiennent celui-ci au courant des nouvelles procédures. Chaque année, à la fin d'août, un atelier opérationnel est en outre organisé à l'intention du personnel de secrétariat des écoles élémentaires et secondaires, des directions d'école et des directions adjointes. Sont alors abordés des sujets comme les vérifications de l'effectif ainsi que les fonctions et rôles en matière d'achat. Les membres du personnel peuvent consulter toutes les politiques et procédures sur le site Web du conseil scolaire et sur l'intranet. De plus, une page de l'intranet est consacrée au service des finances.

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 cadre du 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), les 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 importants pendant le processus de planification budgétaire et élabore des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.	Non
Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	Oui

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire a instauré un processus d'élaboration du budget annuel transparent, clairement communiqué, et qui incorpore les observations de tous les principaux intervenants. On peut discerner dans le budget annuel présenté aux fins d'approbation qu'il est lié aux buts et priorités stratégiques du conseil scolaire, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Le budget présente clairement les écarts, et fournit des renseignements utiles à de multiples intervenants.

Le service des finances produit un document consacré aux échéanciers et à l'analyse des tâches liées au budget; ce document aiguille le processus annuel de planification. Le budget de l'année précédente, dont on supprime les dépenses uniques, est à la base de ce processus. Le conseil scolaire privilégie la budgétisation à base zéro.

En février, le document consacré aux échéanciers et à l'analyse des tâches liées au budget est révisé et finalisé. Pendant cette même période, le conseil scolaire établit des

hypothèses et des orientations qui guideront l'élaboration du budget de base. Les prévisions préliminaires de l'effectif ainsi que les formules d'entrée sur le budget sont préparées en mars, puis diffusées dans les écoles qui doivent les examiner et s'en servir pour calculer leurs besoins en personnel. On communique ensuite les hypothèses concernant le budget de base dans l'ensemble du conseil scolaire et prépare les projections financières initiales.

En avril, on établit la dotation préliminaire en personnel enseignant, prépare les prévisions liées aux recettes à l'aide de la base de données du ministère, reçoit les formules d'entrée et finalise la liste des dépenses budgétaires de base, en prenant soin de cibler les ajustements. Le budget élaboré, il est transmis au comité du budget. C'est à ce moment qu'on en présente les grandes lignes aux conseillères et conseillers scolaires, en insistant sur les principales initiatives qui y sont mises de l'avant, mais sans entrer dans les détails. Le conseil scolaire a d'ailleurs indiqué que cette façon de faire est utile, puisqu'elle permet aux conseillères et conseillers de prendre connaissance des renseignements dont ils ont besoin pour organiser des séances d'information communautaires. Ainsi, pour sensibiliser la population au budget, on l'invite à participer à des forums ouverts et à des réunions publiques dont la tenue est annoncée dans l'ensemble du district.

Mai est consacré à la préparation du bilan préliminaire et à la présentation d'une première version des documents budgétaires aux conseillères et conseillers. Si des ajustements sont proposés, ils sont intégrés aux documents en juin, après quoi ceux-ci sont considérés comme finaux.

Le processus budgétaire comporte une exigence voulant qu'en cas de nouvelle demande de fonds, la note de service sur le budget doive suggérer une source de financement, et préciser si nécessaire dans quel nouveau domaine de financement prioritaire elle s'inscrit. On procède aussi à des analyses du contexte axées sur les installations et les écoles rurales, qui peuvent entraîner des dépenses considérables ou des économies tout aussi importantes.

Cela dit, les prévisions de l'effectif jouent un rôle important dans le processus budgétaire; les tendances historiques, les renseignements sur la région et les données démographiques contribuent à l'établissement de ces projections. En 2007, un consultant externe a été embauché pour élaborer une stratégie d'affectation des locaux à long terme à partir d'une analyse des tendances démographiques. Les données utilisées pour établir les prévisions concernant les écoles élémentaires comprennent un examen de l'effectif au cours des huit dernières années, et sont mises à jour lorsque les chiffres officiels sont dévoilés en septembre. Pour ce qui est des prévisions relatives aux écoles secondaires, le conseil scolaire crée des feuilles de calcul auxquelles sont intégrés des renseignements provenant des écoles nourricières et de l'information sur les élèves déjà inscrits.

Les processus d'élaboration du budget tiennent compte de tous les changements visant les coûts et recettes. Quant aux prévisions de dépenses qui concernent les postes non liés à la dotation, elles sont fondées sur des facteurs comme les coûts des régimes d'avantages sociaux et les nouvelles initiatives envisagées. On consulte l'historique des dépenses au moment de créer les prévisions budgétaires, et des rapports mensuels sur les dépenses aident à établir les projections concernant les postes non liés à la dotation.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Le conseil scolaire dispose d'un processus qui lui permet de cerner les risques liés à l'élaboration du budget. Parmi les principaux risques auxquels fait face le conseil scolaire, notons l'écart entre l'effectif prévu et l'effectif réel, ses répercussions sur les revenus tirés de subventions, les engagements inscrits dans la convention collective, les congés de maladie et les départs à la retraite. Toutefois, le conseil scolaire a souligné que la baisse de l'effectif et les conditions économiques changeantes en Ontario représentent les deux plus grands dangers. Pour tenter de contrôler la situation, il compte sur certaines mesures d'atténuation, comme les retenues budgétaires printanières qui lui permettent de se prémunir contre les fluctuations des dépenses. Il a également indiqué qu'il crée un fonds de réserve afin d'être en mesure de mieux gérer, à l'avenir, les risques budgétaires.

Bien que le conseil scolaire tienne compte de plusieurs risques importants lors du processus budgétaire, on lui recommande de consigner les principaux risques et les stratégies d'atténuation qui leur sont associées dans un plan unique de gestion. Ce plan, bien documenté, serait présenté à la haute direction ainsi qu'aux conseillères et conseillers scolaires dans le cadre du processus d'élaboration du budget, ce qui leur permettrait de mieux se préparer aux divers scénarios possibles.

Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts approuvés par le conseil scolaire et à son orientation stratégique. La réussite et le rendement des élèves sont au cœur de tout le document. Tout au long du cycle, le Conseil reçoit des rapports trimestriels qui lui permettent de suivre l'évolution de la situation financière du conseil scolaire, ainsi que des notes qui donnent des précisions additionnelles sur les écarts par rapport aux prévisions budgétaires. De telles vérifications facilitent la gestion des changements qui surviennent en cours d'année; des comités spéciaux sont formés si les changements qui surviennent entraînent des difficultés majeures.

Recommandation :

- Le conseil devrait consigner les principaux risques et les stratégies d'atténuation qui leur sont associées dans un plan unique de gestion.

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 ».

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

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

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.	Oui
La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Oui
La direction remplit et produit tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.	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 consultants.	Non
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil et la direction prend des mesures en réponse aux recommandations.	Oui

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

Bien que le système financier du conseil scolaire fournisse à la direction et aux intervenants des analyses des écarts, il n'est pas intégré à ceux des services de la paie et des RH. Le Système d'information des ressources humaines (SIRH) et celui du service de la paie s'inscrivent dans un programme de gestion interne des données, alors que différents programmes sont utilisés afin d'établir les prévisions financières. Les comptes du grand livre général sont placés sous la responsabilité de la direction de la comptabilité, à laquelle les écoles et le conseil scolaire s'adressent pour tout ce qui touche les virements budgétaires.

La direction souligne qu'elle considère la possibilité de mettre en place un système financier pleinement intégré commun à tous ses services, une voie qu'on lui recommande d'explorer. Un tel système permettrait à la direction et aux intervenants d'avoir rapidement accès à des renseignements utiles et précis.

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, en cours d'année, entraîner des écarts de pourcentage 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.

La haute direction et les conseillères et conseillers reçoivent trois fois l'an des rapports qui comparent les prévisions budgétaires et les coûts réels. De plus, tous les cadres reçoivent un résumé de compte mensuel faisant état des dépenses et recettes constatées pour leur centre de coût. Le service a défini et documenté une procédure de

clôture. L'ensemble du personnel reçoit une note de service faisant état des procédures et échéanciers liés aux processus financiers.

Comme le lui avait suggéré le ministère en septembre 2009, le conseil scolaire a récemment adopté le nouveau modèle de rapport financier intermédiaire. On recommande au conseil scolaire de poursuivre dans cette veine et d'intégrer au modèle des renseignements sur l'évaluation des risques permettant de comparer les coûts réels de l'année en cours aux résultats de la précédente. L'évaluation des risques est utile, car elle permet de vérifier, à partir des données des années antérieures, si la situation correspond aux prévisions ou si, au contraire, des pertes ou des économies non planifiées se dessinent.

La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée dans les rapports produits par la surintendance à l'intention des conseillères et conseillers. Les écarts, contrôlés, font l'objet de comptabilisations et de vérifications internes, et peuvent être corrigés au moyen d'ajustements en cours d'année. Le conseil scolaire remplit et dépose tous les rapports financiers conformément aux échéanciers établis.

Vérification

Le conseil scolaire maintient une fonction de vérification interne qui relève de la surintendance des services financiers et des installations. Le mandat et la portée de cette fonction interne se limitent aux fonds dans les écoles, mais le conseil scolaire souligne que son rôle sera élargi l'an prochain. Les fonctions de vérification interne sont normalisées et prévues au calendrier.

Le comité des opérations et des finances du conseil scolaire, qui fait aussi office de comité de vérification, ne compte pas de membres externes. À cet effet, le conseil scolaire a souligné qu'il attend de recevoir des directives et des documents officiels du ministère avant d'admettre de nouveaux membres. Il faudrait toutefois envisager d'intégrer des consultantes et consultants externes au comité de vérification, car non seulement des changements importants se sont produits au cours des dernières années dans le domaine de la comptabilité, mais les états financiers annuels se complexifient. En ce sens, des membres externes pourraient aider les conseillères et conseillers scolaires siégeant au comité de vérification à comprendre en quoi consistent des processus rigoureux en matière de contrôle opérationnel et de comptabilité interne.

Les consultantes et consultants externes n'auraient pas le droit de vote, la loi actuelle régissant les comités permanents ne le conférant qu'aux conseillères et conseillers scolaires. Ils pourraient notamment exercer la profession de comptable ou d'avocat, selon les besoins et le mandat du comité. Le conseil scolaire miserait alors sur la participation d'un tiers objectif lors de l'examen des états financiers, du rapport du vérificateur et des rapports produits en cours d'année par la direction.

Le conseil scolaire a fourni des copies des lettres de recommandation annuelles signées par le vérificateur externe au cours des trois dernières années, ainsi que des réponses de la direction à celles-ci. La lettre de recommandation du vérificateur externe, le rapport du vérificateur et les états financiers font l'objet d'une présentation annuelle au comité des opérations et des finances. Le Conseil approuve ensuite les états financiers vérifiés, et reçoit le rapport du vérificateur externe. Le conseil scolaire procède actuellement à l'examen de son fournisseur de services de vérification externe.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un système financier pleinement intégré commun à tous ses services.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes.

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?
Un processus de gestion de l'encaisse permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont judicieux, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de minimiser les liquidités inactives par la surveillance quotidienne des flux de trésorerie par rapport aux prévisions et de faire des investissements à court terme. Les prévisions concernant les flux de trésorerie sont basées sur la production de rapports bancaires mesurant l'utilisation et le volume.

Le conseil scolaire mise sur un processus automatisé d'émission de chèques pour effectuer ses paiements aux fournisseurs, et a également mis sur pied des mécanismes de contrôle concernant l'utilisation de chèques (entreposage sous clé, signatures électroniques, chiffrage et présence d'imprimantes réservées à cette fin dans les écoles, entre autres).

Les rapprochements bancaires sont effectués par des commis, et doivent être approuvés par la direction. De plus, le personnel rapproche les impôts scolaires alloués au conseil et les montants réellement reçus, et veille à ce que les 17 municipalités concernées procèdent au versement trimestriel des sommes dues selon l'échéancier prévu.

La direction surveille activement les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements. Pour les atténuer, elle s'est dotée d'un plan qui respecte les dispositions de la *Loi sur l'éducation*. Tous les rapports font l'objet d'une révision visant à relever les opérations comptables inhabituelles et les autres exceptions notables; à cet effet, les conseillères et conseillers scolaires reçoivent deux rapports durant l'année. Le conseil scolaire ne compte pas sur un fonds d'amortissement, et le seul emprunt qu'il doit rembourser date de 2000-2001, alors qu'il avait dû financer le projet de modernisation de ses installations et l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage ».

La direction compare périodiquement ses frais d'emprunt à ceux d'autres conseils scolaires, et surveille ainsi les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements. Pour assurer la conservation de tous ses contrats et accords financiers, elle archive une copie papier et une copie électronique de chacun d'eux. On

ne peut puiser dans les fonds de réserve qu'avec l'approbation des conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire a récemment publié une demande de proposition pour des services bancaires, et renégocié les modalités de ses ententes avec ses fournisseurs. Pour établir le montant net quotidien sur lequel elle doit verser des intérêts au conseil scolaire, la banque recourt à la consolidation des comptes. Les opérations bancaires du conseil scolaire sont centralisées et gérées par un seul établissement. Toutefois, les écoles secondaires et élémentaires peuvent choisir la banque qu'elles jugent la mieux adaptée à leurs besoins. Le conseil scolaire a déclaré que cette mesure vise à leur conférer la souplesse nécessaire, surtout dans les petites villes où le nombre d'établissements est limité, mais il les invite toutefois à joindre sa banque centralisée. Le conseil scolaire devrait regrouper les opérations bancaires de l'ensemble de ses écoles de manière à réduire les coûts et à accroître l'efficacité de ses mesures de contrôle interne.

Recommandation :

- Les activités de gestion de l'encaisse devraient être regroupées dans un seul établissement financier.

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 coordonne la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles. Les activités de financement auxquelles participent des élèves respectent les directives de la politique du Conseil pour les collectes de fonds, et doivent être approuvées par la surintendance des services financiers et des installations de l'école. Des mesures de contrôle centralisées (vérifications internes) garantissent l'intégrité des fonds dans les écoles. Des procédures sont également décrites dans le manuel consacré au financement dans les écoles, en plus d'être intégrées à un système financier en ligne regroupant l'ensemble des mesures de contrôle.

La direction d'école assure la supervision des collectes de fonds dans son établissement. Cette tâche relève souvent du personnel de secrétariat, qui a recours à des boîtes postales scellées tout à fait sécuritaires. Le conseil scolaire a souligné que tous les fonds recueillis sont déposés à la banque le jour même de leur réception ou le jour suivant. Le service des finances supervise les fonds provenant des écoles et des conseils d'écoles, ceux-ci étant comptabilisés au moyen de processus de vérification interne. Quant aux fonds de petite caisse, ils sont comptabilisés par chaque école grâce à un mécanisme de déclaration en ligne. La direction effectue le suivi des comptes bancaires de chaque école lors d'une vérification officielle annuelle. Qui plus est,

chaque direction d'école doit signer une attestation dans le cadre des procédés de clôture de fin d'exercice. À l'heure actuelle, aucune activité de financement du conseil scolaire n'est consacrée à ses projets d'immobilisations.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire affirme générer des recettes non tirées de subventions grâce à la formation continue, aux droits de scolarité des étudiants étrangers, à ceux provenant d'Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), une fondation distincte, à l'utilisation de ses installations par la collectivité et aux locations. Des procédures de contrôle des recettes non tirées de subventions ont été créées, et le Conseil a avalisé une politique portant sur les frais liés à l'usage communautaire des installations. Les droits exigés des étudiants étrangers doivent aussi être approuvés par les conseillères et les conseillers.

Des mécanismes de contrôle normalisés régissent la réception de fonds. Le conseil scolaire a souligné qu'il travaille à la centralisation du système de réservation de ses installations, et élabore à cette fin un programme de réservation en ligne qu'il compte implanter à l'échelle du système.

Les renseignements concernant les subventions pour APE sont d'abord reçus par la direction d'école, qui les transmet au bureau principal du conseil scolaire. Le personnel du bureau les affecte ensuite aux surintendantes, aux surintendants ou aux gestionnaires appropriés, avec une note au dossier qui indique les échéanciers en matière de production de rapports. Une feuille de calcul permet d'assurer le suivi des subventions pour APE, dont il est également question pendant les réunions hebdomadaires du conseil administratif, qui supervise les progrès des différents projets. De plus, les subventions pour APE font l'objet d'examens réguliers visant à établir les recettes et les dépenses de chaque programme. Pour chacun de ces programmes, un compte est créé dans le grand livre général afin d'assurer la juste comptabilisation des fonds, et placé sous la responsabilité d'une coordonnatrice ou d'un coordonnateur. La surintendance des services financiers et des installations doit approuver par signature la façon dont les fonds sont utilisés, afin de garantir que les dépenses sont bien liées à l'objectif de la subvention.

La direction et la surintendance des services financiers et des installations présentent aux conseillères et conseillers scolaires un rapport annuel qui décrit brièvement les diverses subventions, les projets auxquels elles sont destinées et leur montant.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et modalités

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

Participation à des initiatives d'achats groupés

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

Niveaux de pouvoir d'achat

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

Utilisation du transfert électronique de fonds

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

Politiques et modalités

Les lignes directrices balisant les pratiques d'approvisionnement du conseil scolaire sont conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Elles traitent du code d'éthique, des limites d'achat, des bons de commande, des fonds pour petits achats et des achats concurrentiels. Le code d'éthique définit l'intégrité personnelle et le professionnalisme, la responsabilité et la transparence, la conformité et l'amélioration constante. Tous ces processus, clairement communiqués au personnel, font l'objet d'examen périodiques lors desquels celui-ci est consulté. Toute modification à la politique doit d'abord être approuvée par le comité des opérations et des finances.

Des politiques d'approvisionnement approuvées sont en place, et le conseil scolaire utilise des systèmes de soumission en ligne reconnus. Ainsi, Biddingo est employé, et ce, même dans le cas de soumissions se situant sous le seuil recommandé de 100 000 \$. Les lignes directrices définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel ou sera en mesure de conclure une entente avec un fournisseur attiré. Un guide des biens et services dressant la liste des fournisseurs privilégiés est préparé et maintenu à jour par le personnel du service des achats. Des séances de formation sur les politiques d'approvisionnement sont offertes aux directions d'école.

Pour tout ce qui concerne les frais d'accueil et de déplacement, les conseillères et conseillers scolaires et le personnel sont soumis aux mêmes règlements. Le service de la comptabilité contrôle les frais d'accueil et de déplacement engagés par le personnel, tandis que le président du Conseil assume ce rôle dans le cas de la direction de l'éducation et des conseillères et conseillers scolaires. La tenue d'ateliers opérationnels permet de renseigner le personnel sur ces règlements et sur les autres politiques et procédures en place.

Participation à des initiatives d'achats groupés

La direction a élaboré des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services. Le Conseil participe activement à des consortiums d'achat, notamment avec la Ville de Belleville (papier, pétrole) et la Catholic School Boards Services Association (électricité). De plus, le conseil scolaire joue le rôle d'un leader au sein de la Centrale d'achat de la voie maritime du Saint-Laurent consacrée aux mobiliers de classe, aux fournitures scolaires, aux fournitures pour les cours de sciences, à l'équipement audiovisuel, aux fournitures et à l'équipement de nettoyage pour la conciergerie, à l'équipement de plastification et à l'encre en poudre. Il surveille attentivement les activités du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO), demeurant à l'affût des possibilités d'approvisionnement collectif.

Niveaux de pouvoir d'achat

Il existe un certain nombre de niveaux de pouvoir d'achat. Variant selon le poste occupé et le titre, ils sont surveillés et contrôlés par le service des achats. Dans les lignes directrices, ces pouvoirs d'achat sont décrits comme suit :

- Le niveau de pouvoir d'achat standard est de 500 \$, montant au-delà duquel un bon de commande est exigé. Les achats de moins de 5 000 \$ peuvent être autorisés par les superviseuses, superviseurs, adjointes administratives et adjoints administratifs.
- Dans le cas des achats se chiffrant entre 5 000 \$ et 50 000 \$, trois soumissions écrites ou une demande de proposition sont exigées. À ce niveau, les achats doivent être autorisés par les directions d'école, les gestionnaires ou la superviseure ou le superviseur des achats.
- Les achats se chiffrant entre 50 000 \$ et 100 000 \$ doivent faire l'objet d'un processus d'approvisionnement ouvert, qui exige la publication d'annonces dans les journaux locaux. À ce niveau, les achats doivent être autorisés par la surintendance des écoles, les directrices ou directeurs d'école du système, la contrôlease ou le contrôleur du service des installations, une agente ou un agent principal des services de technologie de l'information ou une agente ou un agent principal de projet.
- Les achats de plus de 100 000 \$ doivent faire l'objet d'une annonce en ligne sur Biddingo, et ceux se chiffrant entre 100 000 \$ et 200 000 \$ doivent être autorisés par la direction de l'éducation ou la surintendance des services financiers et des installations.
- Les achats de plus de 200 000 \$ doivent être approuvés par les conseillères et les conseillers scolaires.

L'administration principale approuve les comptes de dépenses des membres du personnel, et effectue les paiements qui s'y rapportent.

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

Les cartes de crédit pour petits achats, utilisées par l'ensemble des écoles et des services, sont toutefois réservées au personnel clé et sont réservées aux achats de moins de 500 \$. La direction devrait étudier la possibilité d'étendre l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées. À cette fin, elle devrait réaliser une analyse des bons de commande en fonction des transactions et dépenses, et déterminer les seuils optimaux qui permettent

de garder le contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures.

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

Le personnel du conseil scolaire autorisé à soumettre des requêtes utilise l'interface en ligne du système financier. Les articles demandés sont sélectionnés dans un répertoire sous forme de liste, après quoi les codes de compte appropriés sont ajoutés. Avant que la requête ne soit transmise en ligne pour approbation, on procède à une vérification des fonds disponibles. S'ils sont insuffisants, la requête est refusée. Dans le cas contraire, un engagement préliminaire au poste budgétaire correspondant est créé, et un courriel envoyé à la superviseure ou au superviseur pour approbation.

Dès qu'une requête a été approuvée en ligne par la superviseure ou le superviseur concerné, elle est immédiatement transmise à un acheteur du service de l'approvisionnement. Celui-ci l'examine, vérifie l'exactitude des données et s'assure qu'elle est conforme aux politiques d'approvisionnement du conseil scolaire et du service concerné, après quoi il la reporte sur un bon de commande qu'il envoie aux fournisseurs. Le bon de commande créé, l'engagement préliminaire est remplacé par un engagement officiel. Les bons de commande sont automatiquement expédiés en lots par le système en soirée, et aussi télécopiés ou transmis par courriel aux fournisseurs concernés. Le fournisseur envoie alors directement au demandeur la plupart des articles commandés.

En règle générale, l'employé qui reçoit les livraisons remet le document d'expédition au secrétaire ou à la secrétaire de l'école, qui à son tour avise les comptes fournisseurs de tout article non fourni. L'école conserve les reçus. Selon les normes du conseil scolaire, les fournisseurs doivent envoyer toutes les factures au bureau central du conseil scolaire, où le personnel des comptes fournisseurs assure la correspondance entre le bon de commande et le reçu avant d'approuver le paiement au fournisseur.

Par la suite, afin de réduire au minimum les coûts pour le conseil scolaire, les paiements sont effectués automatiquement par le système en fonction des paramètres établis, par exemple des modalités de paiement hâtives. Lorsqu'un paiement est effectué, l'engagement est soustrait du budget et une ligne est créée dans le système pour cette dépense. Si des factures sont présentées sans bon de commande, les comptes fournisseurs examinent la situation avant d'autoriser le paiement. Pour les dépenses récurrentes, les acheteurs créent des bons de commande ouverts. Ils préparent ensuite des factures mensuelles, et le paiement se fait une fois que le montant total du bon de commande est atteint.

Les directeurs d'école comparent occasionnellement les reçus mensuels au budget de l'école. De plus, le service des comptes fournisseurs examine minutieusement l'achat et le paiement de certains articles, par exemple les ordinateurs ou les transactions

importantes. Pour assurer une meilleure surveillance, le conseil scolaire devrait envisager d'instaurer la méthode du triple rapprochement pour tous ses achats. Les membres du conseil scolaire considèrent actuellement la possibilité d'intégrer ce processus à la mise en œuvre de la nouvelle chaîne d'approvisionnement.

La direction devrait accroître l'utilisation de l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

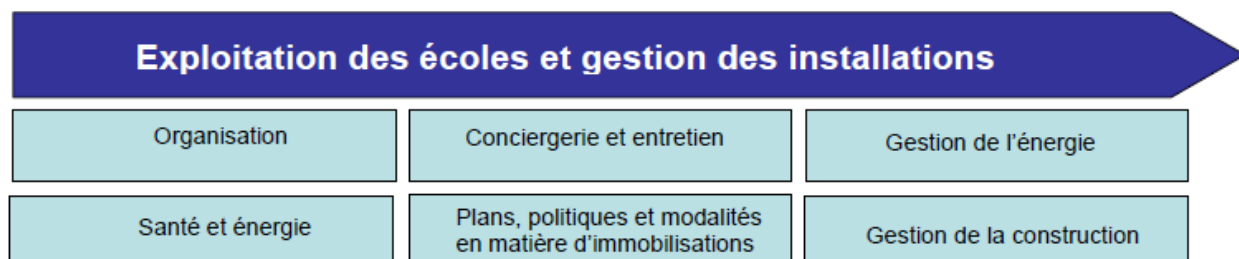
Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire n'utilise actuellement pas le transfert électronique de fonds (TEF) pour effectuer les paiements. La direction reconnaît qu'elle devrait considérer d'autres occasions d'utiliser cet outil pour maximiser l'efficacité du service des finances.

Recommandations :

- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds dans le but d'augmenter l'efficacité.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Le service de gestion des opérations et des installations dans les écoles est composé d'unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Oui
Les cadres du service de gestion des opérations et des installations possèdent les titres professionnels (p. ex., ingénieur) et les qualifications requises.	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des installations dispose d'un plan annuel qui est intégré dans le plan des services des finances et des installations. Les objectifs et les tâches du service y sont précisés de la même façon que dans le plan stratégique, assurant ainsi l'uniformité dans la présentation et dans le suivi des tâches et des réalisations connexes attendues. Toutefois, les priorités et les objectifs généraux du service révèlent une approche plus globale que restreinte à l'égard de la planification.

Le service devrait élaborer un plan annuel de service distinct, comprenant des objectifs mesurables, des responsables désignés et des échéanciers cibles qui correspondraient à ceux du plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan s'harmoniserait aussi avec le plan annuel des services des finances et des installations et avec l'orientation stratégique globale du Conseil. Il créerait un lien entre les priorités du service, les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Le conseil scolaire évalue actuellement la satisfaction de la clientèle envers le service des installations. Pour ce faire, un sondage a récemment été mené auprès des directions d'école, en octobre 2009. Ce sondage, visant à évaluer les écoles, abordait des points « pertinents à notre mission ». On demandait donc à toutes les directions d'école d'évaluer la qualité des milieux d'enseignement et d'apprentissage, de même que certaines dimensions pertinentes sur le plan éducatif des installations scolaires, d'établir des liens entre les installations et leur condition, et d'expliquer leurs effets sur le milieu d'apprentissage des élèves.

Le conseil scolaire analyse actuellement les résultats du sondage afin de déterminer s'il existe un lien ou une corrélation entre ces résultats et ceux des tests de l'OQRE. Le conseil scolaire a fait remarquer qu'en examinant cette corrélation possible, on pourrait mieux comprendre les liens entre les installations du conseil scolaire et l'expérience d'apprentissage des élèves.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service relève de la surintendance des services des finances et des installations par l'intermédiaire du contrôleur des services des installations. Le service est divisé en deux unités, une pour les services d'entretien et l'autre pour les services opérationnels.

En juillet 2009, le service a été restructuré afin de mettre l'accent sur l'entretien préventif. La nouvelle structure s'inspire d'un diagramme en étoile, dans lequel l'administration des installations est centralisée au bureau principal, situé à côté de l'atelier des travailleurs spécialisés. De même, des activités d'entretien préventif sont réalisées dans les écoles élémentaires et secondaires de la région.

Les descriptions de poste du service sont exactes et à jour, et comprennent les principales tâches et responsabilités, ainsi que les compétences et les connaissances nécessaires. Les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. Un organigramme à jour est affiché sur l'intranet, avec les coordonnées de tous les principaux membres du personnel.

Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires (y compris ingénieur) de même qu'une expérience de travail pertinente. Les titres professionnels font l'objet d'un suivi dans les bases de données des ressources humaines du conseil scolaire.

Surveillance et communication des politiques

Le service s'assure que le personnel respecte la politique en matière de gestion des opérations et des installations dans les écoles. Il est responsable d'un certain nombre de politiques, y compris celles qui ont trait à la sécurité et à la surveillance des installations, aux clés et aux systèmes de sécurité, à la surveillance de la pollution de l'eau et à l'enlèvement de la neige et de la glace. De plus, les systèmes en place permettent de contacter le personnel en situation d'urgence. Le conseil scolaire a indiqué qu'une superviseure ou un superviseur de l'entretien est en service en tout temps, et que les systèmes environnementaux de certaines écoles peuvent être surveillés en ligne.

Les nouvelles politiques et procédures sont communiquées au personnel par divers moyens, notamment par des avis sur la santé et la sécurité. Le contrôleur est chargé de surveiller et de communiquer la nouvelle législation et les nouveaux règlements. Aussitôt qu'on l'avise de l'adoption d'une nouvelle politique ou d'une modification, il communique l'information à tous les gestionnaires, qui à leur tour sont chargés de la faire connaître à tous les employés. Si une formation est nécessaire, on en fait l'annonce. Le contrôleur avise aussi l'administration principale et le comité des opérations et des finances de toute modification importante.

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

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	Oui

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 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.	Oui
La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle ainsi que la durabilité de l'environnement.	Oui

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

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

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

Afin que le niveau de propreté soit uniforme dans toutes les écoles du système, le service a élaboré des modalités et des normes d'entretien pour ses concierges. La formation initiale des concierges s'échelonne sur deux semaines à partir de l'embauche. La formation continue est offerte sous forme de communications et d'enseignements à l'interne, de même qu'en collaboration avec certains de fournisseurs et distributeurs. Le fournisseur de produits chimiques du conseil scolaire offre des formations aux employés actuels et nouveaux sur les produits chimiques récents et leur mode d'emploi.

Le contrôle de la qualité et des normes d'entretien se fait dans le cadre du programme quotidien de travail ou grâce au « carnet de travail » attribué à chaque concierge. Cette façon de procéder assure un niveau de propreté uniforme dans l'ensemble du conseil scolaire et de ses installations. Les carnets de travail quotidien sont inspectés par les superviseurs, qui disposent également d'une liste de vérification pour l'examen des installations. Le conseil scolaire se sert d'un logiciel fait sur mesure qui permet d'assurer le suivi de l'équipement et des tâches des concierges. Les rapports du système sont envoyés aux concierges responsables qui présentent les résultats de leur école une fois par mois. Le programme facilite également l'inspection des tâches de conciergerie et l'évaluation du temps qu'il faut pour les accomplir. Cela se fait à l'aide d'assistants numériques portatifs qui permettent le téléchargement et la transmission des résultats de façon instantanée.

La dotation en personnel de conciergerie du conseil scolaire est fondée sur une répartition 50/50 de la superficie du bâtiment et de l'effectif de l'école. Cette façon de procéder vise à garder les coûts au pied carré à un niveau bas et préétabli, et permet d'assigner environ un concierge pour chaque 18 000 pieds carrés. La superficie est évaluée en tenant compte des particularités de chaque installation, notamment des classes mobiles. Les horaires du personnel sont fractionnés et répartis en journées ou en après-midis, de 7 h 30 à 16 h 30 ou de 15 h 30 à 23 h 30, les installations étant sécurisées à partir de minuit.

Bien que le calcul se fasse en fonction de l'utilisation de l'installation et de sa superficie en pieds carrés, d'autres facteurs, comme l'usage des installations par la communauté, peuvent également être pris en compte. Le conseil scolaire a comparé son modèle d'affectation du personnel de conciergerie à celui d'autres conseils, au chapitre des salaires et des cibles de superficie en pieds carrés.

En outre, le conseil scolaire a mis en place un programme de nettoyage écologique. Ayant pris part au projet pilote sur le nettoyage écologique, il dispose depuis longtemps d'une politique en matière d'écopropreté. Le Conseil utilise du papier recyclé à 100 %, et les conseillères et les conseillers scolaires sont très favorables à une meilleure intégration des processus et des produits écologiques. Lorsqu'un produit reçoit le « Green Seal » (seau vert) et qu'il est adopté, une formation est offerte et on avise le Conseil de son adoption.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

La direction dispose d'un plan d'entretien continu qui est révisé annuellement, et qui est conforme au plan stratégique. Ce plan d'entretien est élaboré par la direction, qui conserve une liste des projets d'entretien et la met à jour lorsque surviennent de nouvelles demandes ou que des projets sont achevés. D'ailleurs, la structure actuelle du plan annuel et pluriannuel devrait être revue, afin de considérer les avantages

qu'apporterait l'élaboration d'un plan pluriannuel approuvé pour les projets qui s'échelonnent sur plus d'un an.

Les visites annuelles des écoles par le contrôleur du service des installations et le chef de l'entretien aident à classer par ordre d'importance les projets à réaliser au cours de l'année à venir, de même qu'à confirmer l'achèvement des projets antérieurs. Au cours de l'année, le plan annuel des projets d'entretien est régulièrement revu par le service, au fur et à mesure que des projets sont achevés et retirés du plan. Les projets inachevés sont conservés sur la liste, et les nouveaux sont ajoutés. Le système RECAPP est utilisé pour faciliter le processus de planification.

L'entretien préventif est devenu une des priorités du service. Ainsi, des modifications ont été apportées aux ressources afin de permettre à chaque école secondaire de disposer de travailleurs à temps plein pour l'entretien préventif. Ces employés sont responsables des tâches d'entretien préventif de leur école d'origine et des écoles primaires nourricières. Ce processus a été intégré dans le système d'ordre de travail, ce qui veut dire que les responsabilités et les tâches d'entretien préventif sont générées et accessibles en ligne. Le personnel peut donc prendre connaissance des tâches qu'il devra effectuer le lendemain, et ainsi prévoir ses visites dans les écoles élémentaires sans avoir à se présenter à l'école secondaire.

Les superviseurs des travailleurs de métiers doivent établir une distinction entre les projets d'entretien et les projets de réfection. Des rapports sur l'état des installations sont transmis à l'administration principale en septembre, avant le début des classes.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le conseil scolaire a mis sur pied un programme exhaustif pour la formation de son personnel d'entretien et de conciergerie. Les employés du service ont indiqué avoir collaboré, au besoin, avec le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) pour certaines formations, mais aussi avec le coordonnateur en santé et sécurité du Conseil pour la coordination des formations. Les programmes de formation portent notamment sur l'orientation, le SIMDUT, le fonctionnement des systèmes d'alarme, les techniques d'épandage de sable et de sel, la sécurité en électricité, le fonctionnement et l'utilisation des produits chimiques, les premiers soins et le RCR, les dispositifs antichute, la sécurité-incendie et les techniques de service à la clientèle.

Le conseil scolaire a affirmé que le transfert d'apprentissage est valorisé, et qu'il facilite le processus d'accréditation professionnelle des employés. Ces éléments reposent en grande partie sur la capacité de mentorat et la planification de la transition du personnel.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service utilise un système interne de gestion des stocks pour faire le suivi du matériel et des fournitures d'entretien principal, tandis que le fournisseur de produits chimiques du conseil scolaire offre un système de surveillance de l'inventaire par l'entremise de son portail en ligne. La gestion du matériel de conciergerie se fait grâce au système d'ordre de travail.

La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures et en matériel. Une fois par mois, les chefs d'équipe doivent passer les commandes pour leur lieu de travail respectif. Celles-ci sont remplies en ligne, directement dans le système du fournisseur. Lorsque la commande a été remplie par le chef de l'entretien ou de la conciergerie, elle est envoyée au superviseur pour approbation. Si aucune modification n'y est apportée dans les 24 h, elle est automatiquement traitée.

Les livraisons sont expédiées directement à l'endroit où la commande a été passée. Ainsi, le conseil scolaire ne tient pas plus d'inventaire qu'il n'entrepose le matériel.

Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

Le conseil scolaire se sert d'un programme informatisé pour assurer le suivi des ordres de travail en fonction des sites et du type de travail à effectuer. Ce système permet au personnel d'établir ses priorités pour la journée de travail et fournit à la direction un système de suivi mensuel. Tous les concierges ont accès à un ordinateur et ont reçu une formation sur la façon de l'utiliser. Par l'entremise du système, les superviseurs de l'entretien créent des ordres de travail, et une fois que les employés ont accompli les travaux, ces derniers doivent l'indiquer dans le système. Ces ordres peuvent aussi être classés en fonction des tâches pour en faciliter l'accès aux employés. La superviseure ou le superviseur peut profiter des réunions quotidiennes des employés de l'entretien pour distribuer des copies des ordres de travail.

Ce système permet aussi à la direction d'évaluer la qualité et le niveau de service et de travail de ses employés. Ces évaluations servent ensuite lors du processus d'élaboration du plan de travail, et permettent d'assurer l'utilisation appropriée des ressources. Le conseil scolaire attribue également des contrats en sous-traitance. Par exemple, tous les travaux touchant à l'amiante sont confiés à des entrepreneurs, de même que les travaux de vitriers. Le Conseil a indiqué qu'il examine attentivement la gestion de l'assiduité. Les statistiques sur l'absentéisme et le retour au travail sont gérées par une approche intégrée coordonnée de façon centralisée par l'intermédiaire du bureau des RH. Le conseil scolaire a rapporté que le taux d'absentéisme du personnel du service des installations se situait sous la moyenne provinciale. Cela s'explique en partie par l'utilisation de plans de travail modifiés, ce qui a fait grimper les statistiques de retour au travail de même que les investissements en équipement. Par

exemple, l'introduction des balayeuses autoportées a permis à un nombre considérable d'employés de la conciergerie de retourner au travail.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Conformément à la Loi de 2009 sur l'énergie verte, 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.	Oui
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

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

Plan de gestion de l'énergie

Le plan de gestion de l'énergie, basé sur un partenariat avec Ameresco Canada, est en cours depuis 2000. Une opération de rénovation entreprise avec Ameresco a permis au conseil scolaire de moderniser les écoles pour en améliorer le confort, réduire la consommation d'énergie, améliorer la qualité de l'air et réduire les émissions de gaz à effet de serre.

En collaboration avec Ameresco, le conseil scolaire a amorcé un processus de modernisation de ses installations, qui consistait à installer de nouveaux systèmes de chauffage et de conditionnement d'air, et à mettre en place un système plus efficace sur le plan énergétique. Au cours des dix dernières années, ce partenariat a progressé et a été modifié. La deuxième étape du projet reprenait l'hypothèse de départ, mais allait un peu plus loin sur le plan de la modernisation. On y mettait l'accent sur le renouvellement et intégrait les processus de gestion de l'énergie. Rapidement, les réalisations à court terme ont été remplacées par des processus plus complexes, dans le but de satisfaire complètement aux objectifs à long terme du projet. La vérification régulière de la consommation d'énergie faisait partie des méthodes de surveillance des progrès.

Un technicien-spécialiste du milieu a récemment été embauché pour aider, entre autres, à gérer les différents éléments entourant la consultation publique qui aura lieu pendant la phase actuelle du plan de gestion de l'énergie. Le conseil scolaire a indiqué que la prochaine étape du programme comprendra entre autres la mise en place d'un système de chauffage géothermique et d'un système de refroidissement dans trois installations, de même que le recours à la production d'électricité solaire.

La communication et l'éducation quant à l'objectif de gestion de l'environnement et de l'énergie sont des composantes très importantes pour le conseil scolaire. On a récemment retenu les services d'un spécialiste d'EarthCARE pour sensibiliser les élèves et le personnel aux initiatives en matière d'environnement et d'énergie. Une direction d'école à la retraite prendra en charge le programme EarthCARE et aidera à le diriger et à l'intégrer dans les systèmes scolaires et les programmes actuels. Dans le cadre du programme EarthCARE, les élèves peuvent assister à des conférences

présentées par des invités comme David Suzuki. Les écoles ont aussi leurs propres mesures incitatives, en fonction desquelles elles sont évaluées par rapport aux objectifs de conservation d'énergie, et peuvent recevoir des fonds pour appuyer leurs propres initiatives écologiques.

Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie. En effet, en plus de se concentrer sur l'achat de fournitures de nettoyage écologiques, le conseil scolaire fait partie d'un consortium d'achat pour l'électricité, et explore la possibilité de faire de même pour le gaz naturel. Bien que la politique d'approvisionnement du conseil scolaire fasse mention des produits écologiques, elle ne comporte pas de clause exigeant que tous les nouveaux équipements soient écoénergétiques. Le service devrait s'engager dans cette voie chaque fois que c'est possible.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Dans le cadre du plan de conservation de l'énergie, le service présente au Conseil des rapports annuels sur les progrès et les économies réalisés. Dans le cadre du processus de présentation de rapport, des données de référence et des données réelles sont recueillies de même que des données sur les économies prévues et réelles des systèmes de gestion d'énergie. Ces renseignements sont compilés dans un rapport qui fait état des économies totales réalisées par rapport au plan. Bien que les efforts comme le programme de gestion de l'énergie démontrent l'importance accordée à l'environnement, le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale permettant d'assurer l'éducation en matière d'environnement et de pratiques de gestion responsable.

Grâce au partenariat avec Ameresco, des renseignements détaillés sont consignés en ce qui a trait à la mise à niveau des installations, des procédures et des processus. Des relevés sur les intrants énergétiques et le rendement énergétique sont conservés pour chaque installation, et des données sont recueillies à l'interne, mais aussi par Ameresco. Ces renseignements comprennent entre autres les économies de coût et les variations d'économies d'énergie en pourcentage année après année. Ces données sont automatisées par le système de gestion de l'énergie, et une fois consolidées, sont clairement transmises à l'administration principale. La technologie a été centralisée afin d'automatiser la régulation et la conservation de l'énergie. Les systèmes ont été normalisés dans tout le conseil scolaire dans le but d'atteindre un objectif commun d'utilisation de l'énergie par pied carré. Ces résultats sont présentés dans un rapport sur la consommation d'énergie des écoles.

La facturation des fournisseurs de chaque service public n'est pas encore consolidée. La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des

factures électroniques consolidées, ce qui lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement la consommation d'énergie.

Recommandations :

- La direction devrait collaborer avec les entreprises de services publics pour obtenir des factures électroniques consolidées, ce qui lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement la consommation d'énergie.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

Gestion de la santé et de la sécurité

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

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 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 emploie une agente ou un agent de la santé et de la sécurité au sein du service des RH. De plus, il dispose d'un plan de santé et de sécurité approuvé qui est révisé annuellement pour assurer sa conformité aux exigences applicables de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*. La politique figure sur le site Web du conseil scolaire. La procédure en matière de santé et sécurité a été élaborée pour assurer des conditions de travail sécuritaires à tous les membres du personnel. Le document fait état des responsabilités personnelles des employés, des exigences de formation en santé et en sécurité, ainsi que des tâches et des responsabilités du comité mixte de santé et de sécurité.

Ce comité se réunit au moins quatre fois par année, et présente un rapport annuel au Conseil. Le Conseil en profite alors pour approuver à nouveau la structure du comité. Si des problèmes sont soulevés par les membres de la collectivité, ils sont portés à l'attention du comité par l'entremise des directions d'école ou du comité de santé et de sécurité au travail de chaque école. En cas d'incidents graves, un protocole a été mis en place par le conseil scolaire, et tous les rapports d'incidents sont accessibles en ligne. Le conseil a rapporté que la fréquence des incidents est réduite grâce aux formations essentielles dispensées à tout le personnel, comme la formation sur le SIMDUT, la formation d'intervention hors crise et les cours sur la prévention des chutes.

Les politiques en matière d'intimidation et de mesures disciplinaires ont été regroupées dans un document publié le 28 janvier 2010, transmis dans une note de service envoyée à toutes les directions d'école et directions adjointes. La procédure 378, concernant les mesures disciplinaires et la prévention de l'intimidation et l'intervention (*Procédure 378: Student Discipline, Bullying Prevention and Intervention*), aborde les modifications prévues au projet de loi 157, la *Loi de 2009 modifiant la Loi sur l'éducation (sécurité de nos enfants à l'école)*, entrée en vigueur le 1^{er} février 2010.

Le personnel peut consulter en ligne des documents sur la sécurité des lieux, qui ont été préparés en collaboration avec les services de police et d'incendie. Lorsqu'une modification est apportée aux consignes de sécurité, un avis est envoyé aux parents. De plus, avec l'aide des responsables de la santé publique, le Conseil a mis en place une stratégie relative à la santé, sous forme d'un plan d'intervention en cas de pandémie. Ce plan fort détaillé a récemment été mis à jour lors des événements entourant la grippe H1N1. Grâce à l'agente ou l'agent de santé et de sécurité au travail, qui est membre de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO) et de

l'Association ontarienne pour la sécurité en éducation (ESAO), le conseil scolaire s'assure que les nouvelles politiques ministérielles sont intégrées dans la politique sur la santé. Des notes de service hebdomadaires permettent à l'ensemble du personnel d'être informé des éléments nouveaux concernant les politiques du ministère et du Conseil.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, 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.	Non
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 est suffisamment financé et il a rempli son modèle d'analyse financière des immobilisations. Quelques renseignements sont consignés dans le SIIS, mais ce système n'est pas utilisé de façon régulière. Le comité sur l'inscription des élèves et la capacité de l'école aide le Conseil à utiliser ses ressources de façon adéquate, de manière à répondre aux besoins et aux prévisions en matière d'immobilisation. Le conseil scolaire a indiqué qu'en raison de la baisse des effectifs enregistrée depuis 1997, les plans en matière d'immobilisations se font rares, et que seules les opérations d'entretien et de réparation de l'école sont maintenues.

Bien que le conseil scolaire élabore un plan d'entretien annuel et utilise le SIIS pour déterminer certains besoins en immobilisations, il n'élabore aucun plan d'immobilisations pluriannuel approuvé par le Conseil. Le conseil scolaire devrait élaborer un programme d'immobilisations pluriannuel approuvé, comprenant le plan de financement connexe approuvé par le Conseil, afin d'assurer la prévision à long terme de la planification des immobilisations.

Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves. On a indiqué que les lignes directrices de la politique influencent grandement le processus d'examen des installations du conseil scolaire.

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

Le conseil scolaire tient à jour un inventaire de la capacité des écoles grâce à un niveau élevé de surveillance par le bureau principal du conseil scolaire et le contrôleur du service des installations. 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 de systèmes internes, et tente de conserver des données similaires dans le SIIS et le RECAPP. Les écoles dont les coûts de réparation sont prohibitifs sont répertoriées en fonction des lignes directrices du ministère et signalées au moyen du RECAPP et d'un processus d'inspection visuelle. Le conseil scolaire a mentionné que le SIIS et le RECAPP étaient moins utilisés en raison de leur niveau de complexité.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

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

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils coïncidents).	

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 connaît actuellement une baisse des effectifs. Ainsi, la direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. Le conseil scolaire a indiqué que le SIIS lui permet de surveiller la capacité de ses installations, et de maintenir la communication avec les collectivités afin de recenser les installations scolaires qui pourraient répondre aux besoins de la collectivité, et vice-versa. Pour limiter les coûts des projets de construction et de réfection des écoles, la direction a recours à une normalisation aussi étendue que possible.

La direction s'est dotée d'un processus de gestion efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts. D'abord, le comité budgétaire du Conseil impose des processus d'établissement de budget extrêmement rigoureux. Comme les projets sont habituellement de petite envergure, tous les contrats de construction sont supervisés et surveillés quotidiennement. Le conseil scolaire est conscient des implications de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* de l'Ontario et a formulé deux réponses officielles. Le conseil scolaire travaille actuellement avec Ameresco dans le but de rendre les installations efficaces du point de vue énergétique et de réaliser des économies.

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. Le comité des opérations et des finances est régulièrement informé de l'avancement des projets en cours. Les imprévus sont pris en compte dans les projections initiales, et d'après le conseil scolaire, tous les projets ont été complétés à temps et dans les limites du budget. Les ordres de modification sont intégrés au budget existant.

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

Tous les nouveaux projets de construction et les projets d'envergure sont sous-traités par le conseil scolaire. 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 utilise pour ses projets de construction un contrat standard où l'on trouve la documentation relative à la diligence raisonnable. Celle-ci commande notamment des preuves de conformité aux lois régissant la santé et la sécurité au travail, la sécurité professionnelle, le cautionnement des employés, et la vérification des qualifications nécessaires pour la conception et la construction de systèmes électriques et mécaniques. Le conseil scolaire affirme que la plupart des projets sont réalisés pendant l'été, ce qui évite de perturber les activités scolaires.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

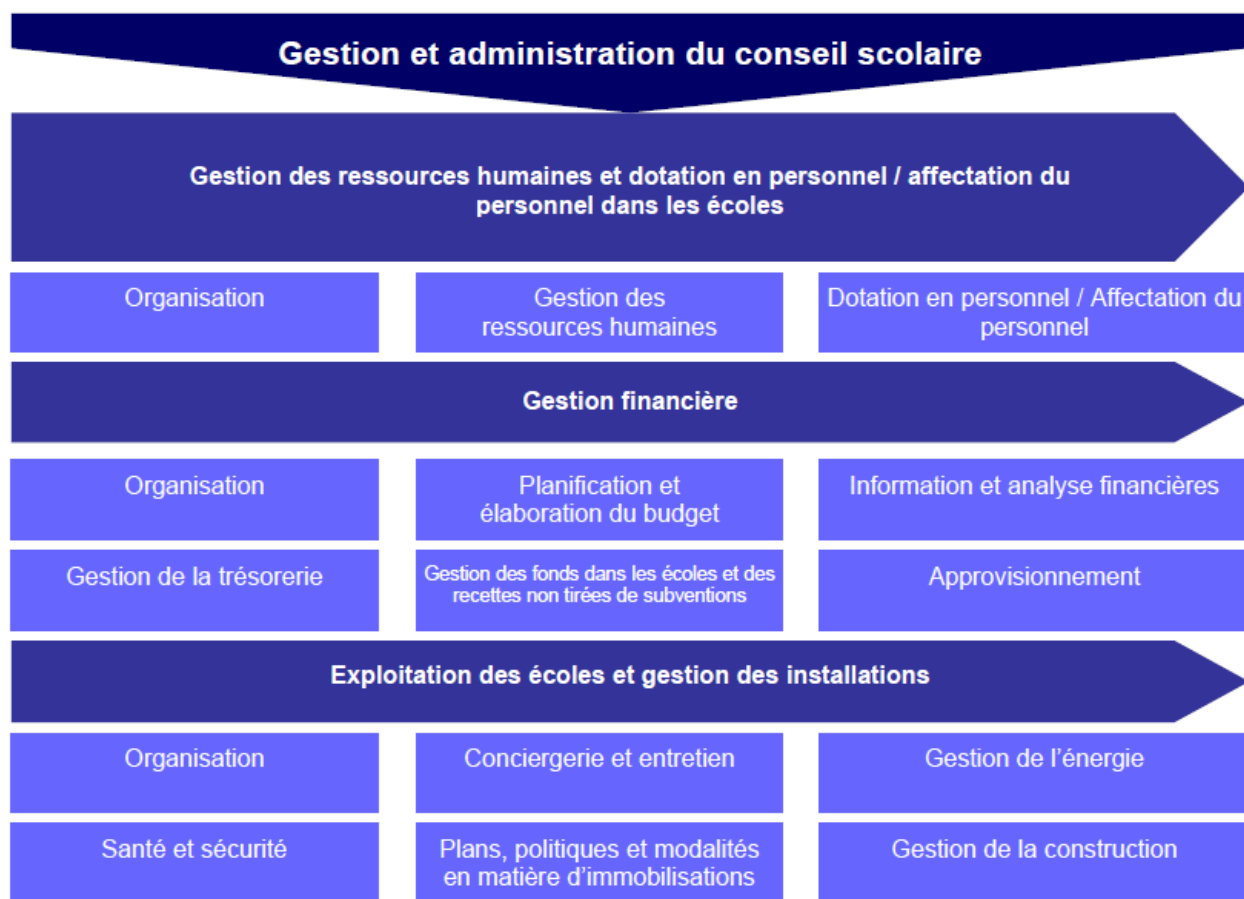
Afin de pouvoir effectuer un Examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des consultantes et consultants indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'Examen opérationnel.

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 mécanismes de financement.

Portée de l'Examen opérationnel

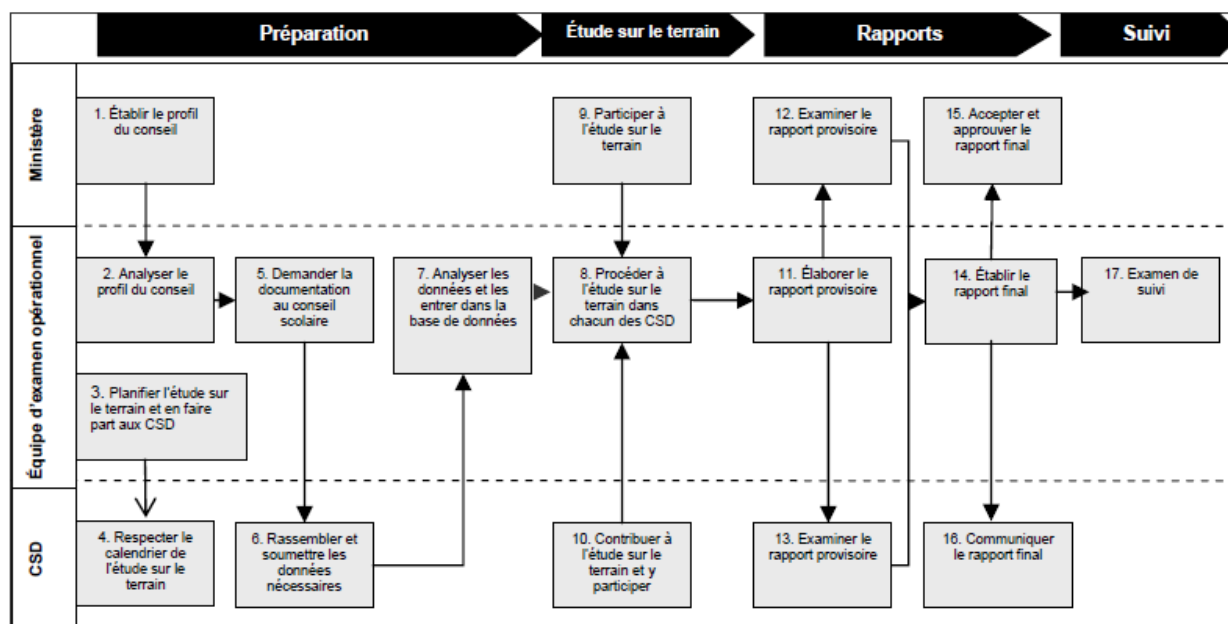
L'Examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase: Planification et analyse initiales

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

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

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

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

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

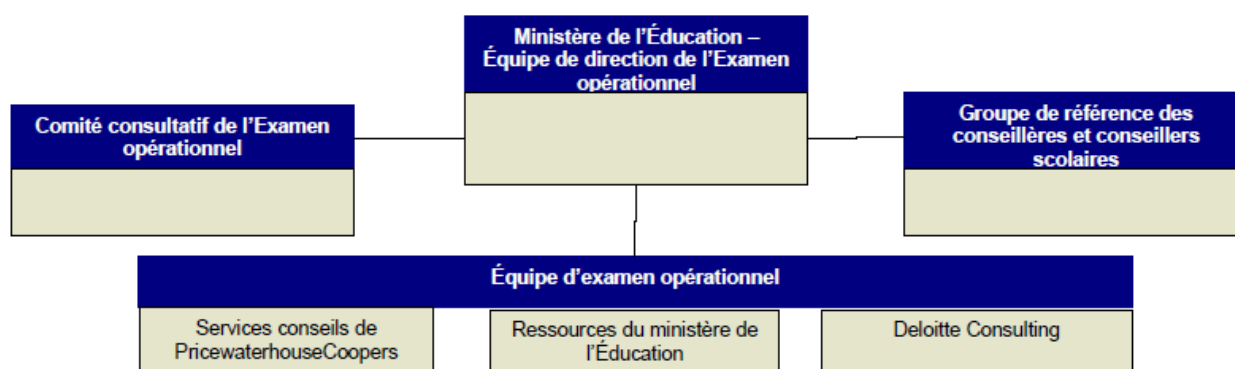
Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'Examen

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

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

No	Recommandation
	Aucune recommandation.

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

No	Recommandation
1.	La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
2.	La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour tous les groupes d'employés.
3.	La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
4.	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.
5.	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

No	Recommandation
6.	Le conseil scolaire devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.
7.	Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un système financier totalement intégré pour tous les services.
8.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager la création d'un comité de vérification incluant des consultants externes.
9.	Les activités de gestion de l'encaisse devraient être regroupées dans un seul établissement financier.
10.	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.

No	Recommandation
11.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) dans le but d'augmenter l'efficacité.

Exploitation des écoles et gestion des installations

No	Recommandation
12.	La direction devrait collaborer avec les entreprises de services publics pour obtenir des factures électroniques consolidées, ce qui lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement la consommation d'énergie.
13.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.
14.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.