

**Ministère de l'Éducation**

**Rapport d'examen opérationnel -  
Huron-Perth Catholic District School  
Board**

**Juin 2010**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	3
Recommandations :.....	5
Gestion financière.....	6
Recommandations :.....	8
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	9
Recommandations :.....	11
<b>1. Contexte et aperçu.....</b>	<b>13</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	13
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	13
1.3 Rendement des élèves .....	14
1.4 Sommaire financier .....	15
1.5 Principales statistiques du Huron-Perth Catholic District School Board....	16
<b>2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>19</b>
Établissement d'un modèle de gestion efficace .....	21
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel des conseillères et conseillers scolaires.....	23
Processus décisionnel .....	24
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	25
Relève et développement du talent .....	26
Participation des intervenants.....	26
Recommandations :.....	27
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>28</b>
3.1 Organisation des ressources humaines.....	28
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	29
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	30

	Surveillance et communication des politiques .....	30
	Recommandation : .....	31
3.2	Gestion des ressources humaines.....	31
	Recrutement et embauche du personnel .....	34
	Relations de travail .....	35
	Processus d'évaluation du rendement des employés .....	36
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité .....	37
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	39
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	39
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	40
	Recommandations : .....	40
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	41
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	42
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	43
<b>4.</b>	<b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>44</b>
4.1	Organisation des finances .....	44
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	45
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	46
	Surveillance et communication des politiques .....	47
4.2	Planification et élaboration du budget.....	48
	Processus d'élaboration du budget annuel .....	49
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire .....	50
	Recommandation : .....	52
4.3	Information et analyse financières .....	52
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière .....	53
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	54
	Vérification .....	54
	Recommandations : .....	55
4.4	Gestion de la trésorerie.....	55
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	56
	Recommandation : .....	58

4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions .....	58
	Gestion des fonds dans les écoles .....	59
	Gestion des recettes non tirées de subventions .....	60
4.6	Approvisionnement .....	61
	Politiques et modalités .....	63
	Participation à des initiatives d'achats groupés .....	64
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	64
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles .....	66
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement .....	66
	Utilisation du transfert électronique de fonds .....	67
	Recommandations : .....	67
<b>5.</b>	<b>Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>68</b>
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	68
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	70
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	70
	Surveillance et communication des politiques .....	70
5.2	Conciergerie et entretien.....	71
	Modèle de dotation / d'affectation du conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien .....	73
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel .....	74
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	74
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	75
	Recommandations : .....	75
5.3	Gestion de l'énergie .....	76
	Plan de gestion de l'énergie.....	77
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	78
	Recommandations : .....	78
5.4	Santé et sécurité .....	78
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	79
	Recommandation : .....	80
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations .....	80

	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations .....	81
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	82
5.6	Gestion de la construction .....	82
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations .....	83
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction .....	84
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	84
<b>Annexes</b>	.....	<b>86</b>
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel .....	86
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	86
	Portée de l'Examen opérationnel.....	86
	Processus suivi pour l'Examen opérationnel .....	87
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	90
	Limites de l'Examen.....	91
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	92

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Huron-Perth Catholic District School Board (le conseil scolaire ou le HPCDSB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 23 mars 2010, a duré trois jours.

## Introduction

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

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

En matière de rendement des élèves aux niveaux secondaire et élémentaire, les résultats du conseil scolaire révèlent une amélioration dans plusieurs domaines depuis 2002-2003. D'un point de vue opérationnel, l'Équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté bon nombre de principales pratiques. Parmi les points forts qui ont été relevés, mentionnons les relations de travail efficaces entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration du conseil scolaire, le processus d'élaboration du budget et de rapports financiers intermédiaires, et l'accent mis sur la réalisation en temps opportun des opérations d'entretien des installations du conseil scolaire.

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 du conseil scolaire, entre autres :

- Le Conseil a instauré une politique appelée *Role of the Catholic Trustee*, qui définit le rôle et les responsabilités du Conseil et de la direction de l'éducation.
- Le conseil scolaire a défini quatre piliers stratégiques qui s'appuient sur les éléments suivants : les résultats escomptés, les stratégies, les indicateurs de réussite, les échéanciers et les responsabilités. De façon générale, le plan stratégique actuel du conseil scolaire comprend des objectifs opérationnels ou des stratégies pour chaque année sur lesquelles il porte. Il agit donc autant à titre de plan stratégique pluriannuel que de plan opérationnel annuel. La direction élabore actuellement un nouveau plan stratégique pour le conseil scolaire.
- L'organigramme de l'administration principale est à jour et affiché sur le site Web du conseil scolaire. Il présente les unités organisationnelles ainsi que leur rôle.
- Le conseil scolaire dispose d'une vaste gamme de mécanismes officiels pour encourager la communication et la participation des intervenants. La direction, les agentes et agents de supervision, de même que les administratrices et administrateurs participent activement à de nombreux comités de secteurs et associations régionaux et provinciaux, et à un certain nombre de groupes de travail du ministère.

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

À la demande de la direction de l'éducation, le Conseil met en place de nouvelles politiques ou actualise les politiques existantes, mais aucun cycle d'examen n'est en place. Le dernier examen de l'ensemble des politiques du conseil scolaire remonte à trois ans. On remarque sur le site Web du conseil scolaire que certaines politiques ont été mises à jour pour la dernière fois en 2004. La direction tente de mettre en place un calendrier de révision dans le but d'entreprendre un nouvel examen approfondi de l'ensemble de ses politiques.

Le conseil scolaire a mis de l'avant plusieurs initiatives pour soutenir la relève et favoriser le développement du talent. Actuellement, la planification de la relève et les initiatives en matière de leadership sont surtout orientées vers le leadership

pédagogique au sein du conseil scolaire. Dans l'administration du conseil scolaire, des activités de mentorat informel ainsi que de l'aide sont offertes au personnel désirant acquérir les compétences d'agente ou d'agent de supervision. Il n'en demeure pas moins qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'élaborer un plan de relève officiel pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait persévérer dans la mise en œuvre d'un calendrier officiel pour l'examen des politiques afin de s'assurer que toutes les politiques sont revues à intervalle régulier.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan formel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre*. Ce plan devrait inclure les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires.

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

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

- La structure et les liens hiérarchiques du service sont mis en évidence par un organigramme des services à jour.
- Le service des RH offre des formations informelles aux directions d'école sur des sujets précis en lien avec les politiques et les procédures des RH. Le personnel du service a aussi mis en place plusieurs processus centralisés qui lui permettent d'assurer un suivi quant à la conformité aux politiques et aux procédures.
- Le conseil scolaire et les unités de négociation communiquent ouvertement grâce à des pratiques tant formelles qu'informelles. Pour répondre aux questions concernant les négociations collectives, le conseil scolaire a mis sur pied des comités patronaux-syndicaux pour toutes les unités de négociation.
- Le service appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du personnel des RH et des autres groupes d'employés, au besoin.



- La politique et les procédures administratives du Conseil en matière d'embauche du personnel enseignant, des coordonnatrices et coordonnateurs de matière, des responsables de service, des conseillères et conseillers et des coordonnatrices et coordonnateurs sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le service des RH a également mis en place des procédures administratives internes pour le recrutement et l'embauche du personnel.
- Le service des RH a défini des procédures internes officielles en ce qui concerne le processus d'affectation du personnel. Chaque année, le service prépare des directives à cet effet pour les directions d'écoles.
- Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment à l'effectif des classes, au temps de préparation, aux exigences des conventions collectives et aux autres orientations du conseil scolaire.

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

Le service des RH fixe ses objectifs et priorités annuels au moyen d'un processus informel. Chaque année, il prépare un calendrier des principales activités récurrentes, en lien avec le cycle d'évaluation du rendement, l'affectation du personnel, les exigences des conventions collectives et divers types de rapports.

Le Conseil s'est doté d'une déclaration de principes concernant l'évaluation, la supervision et le perfectionnement du personnel. La déclaration comporte des directives officielles sur le processus d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés. Ces directives précisent que l'évaluation, la supervision et les programmes de perfectionnement du personnel ont une visée générale et s'appliquent à toutes les classifications des postes du conseil scolaire. Les annexes du document d'orientation présentent une vue d'ensemble de la marche à suivre lorsqu'un employé reçoit une évaluation du rendement insatisfaisante. Toutefois, il n'existe pas encore de procédures officielles précises portant sur l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés.

La direction a recours à des mesures disciplinaires progressives pour gérer les problèmes avec le personnel. Le service des RH est chargé d'aider les employées et employés à comprendre et à mettre en pratique ces mesures disciplinaires progressives. Le conseil scolaire n'a pas adopté de politiques ou de modalités disciplinaires officielles pour l'ensemble du personnel, lesquelles permettraient de distinguer les problèmes liés à la performance des problèmes de comportement.

Depuis les deux dernières années, le conseil scolaire travaille avec des consultantes et consultants externes afin de mettre en place un programme officiel de gestion des

limitations fonctionnelles. Les consultantes et consultants ont aussi appuyé le conseil scolaire dans la gestion des prestations de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT). Le service des RH a mis en œuvre une approche par étape pour encourager l'assiduité, en utilisant les analyses des données sur les présences. Cependant, le conseil scolaire n'a pas encore de programme officiel d'encouragement à l'assiduité.

Le conseil scolaire retient les services de consultantes et consultants externes spécialisés en avantages sociaux pour réviser périodiquement le régime actuel et en négocier de nouveaux. Le conseil scolaire n'a pas procédé à une vérification indépendante de la conformité à ses régimes d'avantages sociaux.

La direction a réalisé plusieurs enquêtes à l'échelle du système afin de recueillir les commentaires du personnel sur les possibilités de perfectionnement professionnel et les besoins en développement du leadership. Toutefois, la direction n'a pas mené de sondage confidentiel sur la satisfaction des membres du personnel pour connaître leur point de vue sur les façons de faire générales du personnel. Le service des RH n'accorde pas d'entrevues de fin d'emploi.

### **Recommandations :**

- La planification annuelle du service des RH devrait être fondée sur un plan opérationnel annuel de service. Le plan devrait comprendre des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et il devrait préciser les responsabilités et les échéanciers des principales activités. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année. La direction devrait s'assurer que le plan opérationnel annuel du service des RH s'harmonise avec le plan opérationnel annuel du conseil scolaire, au fur et à mesure de son élaboration.
- Le service des RH devrait s'appuyer sur les lignes directrices générales d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés et poursuivre l'élaboration de procédures officielles en ce sens pour chacun de ces groupes. Les procédures devraient inclure des modèles standards et des documents à l'appui que le personnel de supervision pourrait utiliser pour évaluer le rendement du personnel.
- La direction devrait continuer à étudier la possibilité d'élaborer un programme complet d'encouragement à l'assiduité.
- Lorsque le programme complet d'encouragement à l'assiduité sera mis en place, la direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité du processus à l'administration principale et au Conseil.

- Le conseil scolaire devrait préparer et communiquer des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.
- La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

## **Gestion financière**

Le service des finances a adopté plusieurs des principales pratiques :

- En 2009, les services opérationnels ont procédé à un examen interne du service dans le but d'établir les priorités à court terme et de préciser les rôles et les responsabilités de chaque fonction du service. Cet examen a permis à la direction de mettre en place un plan opérationnel annuel du service.
- Le service des finances a préparé un manuel de procédures d'élaboration du budget approuvé par le Conseil. Ce manuel, en plus de présenter un aperçu des répercussions du modèle de financement, contient un plan d'action accompagné d'échéanciers, et décrit le processus budgétaire en précisant les rôles et responsabilités du conseil exécutif, des conseillères et conseillers scolaires et de la collectivité. Le manuel est distribué à l'ensemble des agentes et agents de supervision, des directions d'écoles, des coordonnatrices et coordonnateurs et des chefs de service.
- Le service des finances a mis en place un nouveau modèle de rapport financier intermédiaire en se basant sur les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Jusqu'à maintenant, la direction a présenté au Conseil deux rapports dans ce format.
- Le Conseil s'est doté de politiques et de procédures officielles en matière de fonds générés par les écoles, lesquelles s'appuient sur le modèle de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO). Il a également établi une politique en matière de collectes de fonds dans les écoles. Le Conseil gère un compte pour les collectes de fonds de plus grande envergure, par exemple celles

dont l'objectif s'avère la construction d'une nouvelle salle de classe ou l'achat de matériel de terrains de jeux.

- Le conseil scolaire dispose d'une politique et de procédures sur les achats, affichées sur son site Web. La direction travaille actuellement à la mise à jour de la politique et des procédures afin d'en assurer la cohérence avec les exigences principales des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement.
- Le conseil scolaire participe à des initiatives d'achats groupés et à des consortiums d'achat. Il est aussi lié au contrat d'achat de copieurs, et participe aux appels d'offres pour les fournitures scolaires dans le cadre du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO).

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

La direction est consciente des principaux facteurs de risque liés au budget du conseil scolaire. C'est pourquoi elle fait état de restrictions budgétaires particulières qu'elle incorpore au budget lors de son élaboration. Cependant, la direction ne documente pas officiellement les risques liés au budget ni les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques, ou dans un rapport qui résume la nature de ces risques, leur probabilité de réalisation, leur incidence possible et les stratégies d'atténuation proposées.

Les rapports financiers mensuels transmis au conseil exécutif et révisés par celui-ci constituent le fondement des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. Ces rapports n'ont pas à être signés par la haute direction.

Le conseil ne dispose pas de comité de vérification; toutes les questions de vérification sont gérées par le comité plénier, et les vérificateurs externes présentent un rapport au Conseil. Après avoir procédé à la vérification, les vérificateurs rédigent une lettre dans laquelle ils présentent leurs conclusions et leurs recommandations. La direction présente verbalement aux conseillères et conseillers scolaires les mesures à prendre pour se conformer aux recommandations de la lettre.

Bien que le personnel du service des finances procède périodiquement à des vérifications internes des écoles (en se concentrant sur les fonds dans les écoles), il n'existe aucune fonction de vérification interne au conseil scolaire. Le conseil scolaire est en attente des développements dans le processus de mise en place de l'initiative ministérielle sur les services régionaux de vérification interne.

Le conseil scolaire n'a pas de politique de placement. Tous les intérêts perçus sont rapportés dans les états financiers.

Comme la fonction d'achat du conseil scolaire est décentralisée, le respect des procédures d'achat est plus difficile à assurer. Les services de gestion des opérations et des technologies de l'information du conseil scolaire ont chacun des responsabilités précises en ce qui concerne les achats; ils sont notamment responsables des appels d'offres pour des biens ou des services particuliers. Le chef des services opérationnels est chargé de l'achat des fournitures scolaires. La direction a souligné que le portail des achats, qui est intégré au système financier du conseil scolaire, possède des caractéristiques qui aident à assurer la conformité aux procédures.

Le chef des services opérationnels s'entend actuellement avec tous les fournisseurs du conseil scolaire pour généraliser l'utilisation du transfert électronique de fonds (TEF).

### **Recommandations :**

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait créer une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.
- La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés, et que la haute direction prend les mesures nécessaires pour se conformer aux recommandations formulées dans les rapports de vérification.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient songer à former un comité de vérification, comprenant des membres externes, conformément à la nouvelle directive du ministère sur la vérification interne.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'investissement et communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement.
- Le conseil scolaire devrait surveiller les activités d'achat de plus près afin de s'assurer qu'elles sont conformes à ses politiques et modalités d'approvisionnement. Par exemple, la direction pourrait explorer les possibilités

de s'associer aux conseils scolaires coïncidents pour établir une fonction d'achats partagés, dans le cadre d'un accord de coopération.

- La direction devrait continuer à cerner les possibilités relatives à la mise en œuvre d'une interface électronique avec ses fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
- Le conseil scolaire devrait continuer à convertir ses fournisseurs au transfert électronique de fonds.

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

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

- À la suite de la vérification interne des services opérationnels, le service de gestion des installations a mis en place un plan opérationnel annuel.
- Le service de gestion des installations élabore un plan annuel et pluriannuel de réfection des installations du conseil scolaire. Ce plan pluriannuel est un plan continu qui s'échelonne sur dix ans.
- Le service de gestion des installations encourage la formation du personnel de conciergerie et d'entretien dans le but de soutenir le perfectionnement professionnel continu, de sensibiliser les employés aux changements réglementaires et d'assurer la sécurité au travail.
- Le service de gestion des installations tient à jour un inventaire du matériel de nettoyage et d'entretien principal.
- Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.
- 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.
- La direction utilise un processus standard de surveillance et de présentation de la progression des projets de construction.

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

La description de travail normalisée du personnel de conciergerie précise les responsabilités et les fonctions communes des concierges. Les directions d'écoles

supervisent directement le personnel de conciergerie et surveillent son rendement en fonction des responsabilités établies. Le service de gestion des installations a aussi documenté les principales responsabilités des concierges (quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles) de même que les tâches à accomplir pendant le quart de soir. Le service de gestion des installations n'a pas de normes officielles en matière de propreté et d'entretien, ni de processus pour surveiller la conformité à ces normes. On reconnaît cependant qu'à cause de la petite taille du service, le conseil scolaire aurait probablement besoin de ressources supplémentaires pour établir des normes officielles et assurer la conformité à ces dernières.

Le service de gestion des installations encourage activement l'utilisation de produits de nettoyage écologiques dans l'ensemble du conseil scolaire et améliore ses pratiques à cet égard. Pour ce faire, le service de gestion des installations collabore étroitement avec le comité EcoSchools. La chef du service de gestion des installations fait d'ailleurs partie de ce comité. La politique et les procédures environnementales du conseil scolaire favorisent des pratiques respectueuses de l'environnement qui correspondent à ce que les élèves apprennent en classe. Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre de programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.

Le conseil scolaire ne dispose pas de système électronique d'ordres de travail. Pour chaque demande, la chef du service de gestion des installations crée un ordre de travail dans le système d'approvisionnement. Une fois le travail exécuté, les concierges en informent la chef du service de gestion des installations et assurent un suivi.

Le conseil scolaire a mis en place un certain nombre d'initiatives en matière de gestion de l'énergie. Il a entre autres engagé des consultants externes pour effectuer une vérification énergétique de toutes ses écoles. En se basant sur les occasions d'améliorations énoncées dans le rapport des ingénieures conseils et ingénieurs conseils du conseil scolaire et sur leurs commentaires, la direction a défini ses priorités en matière d'efficacité énergétique pour les prochaines années. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas encore établi de plan officiel de gestion de l'énergie.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'assure pas le suivi de la consommation d'énergie de chacune de ses installations. Cependant, le chef des services opérationnels revoit les factures afin de déceler toute anomalie importante. Le conseil scolaire a fourni les données sur sa consommation d'énergie dans le cadre de l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère. Il attend maintenant la mise en place de celle-ci pour améliorer la surveillance et les analyses de la consommation d'énergie de ses installations. Le conseil scolaire ne reçoit pas de factures conciliées de ses fournisseurs de services.

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité mixte de santé et sécurité. La politique et les procédures en matière de sécurité au travail sont mises à jour annuellement. Toutefois, le conseil scolaire ne dispose pas de stratégie ni de plan intégré qui reflètent les politiques et les procédures actuelles en matière de santé et sécurité du personnel et des élèves du conseil scolaire.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait envisager d'adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un ensemble de processus et d'outils normalisés pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Le mécanisme de surveillance des normes de nettoyage devrait tenir compte des ressources limitées du service de gestion des installations.
- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mettre en place un système d'ordres de travail automatisé (informatisé) afin de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets, ce qui assurerait l'utilisation optimale des ressources. La direction pourrait commencer par étudier les systèmes d'ordres de travail des autres conseils scolaires.
- En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Une fois le plan de gestion de l'énergie en place, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.



- Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des services publics et continuer à prendre part à l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère.
- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoigne de ses politiques et procédures actuelles en matière de santé et de sécurité des employés et des élèves du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de créer un poste de coordination central pour l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.

## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Huron-Perth Catholic District School Board offre des services éducatifs à 4 394 élèves dans 16 écoles élémentaires et 2 écoles secondaires.

Entre l'exercice 2002-2003 et l'exercice 2009-2010, l'effectif du conseil scolaire a diminué de 600 élèves, soit environ 12 %. Cette tendance est appelée à se poursuivre au cours des prochaines années.

Voici l'organigramme du conseil exécutif du conseil scolaire :

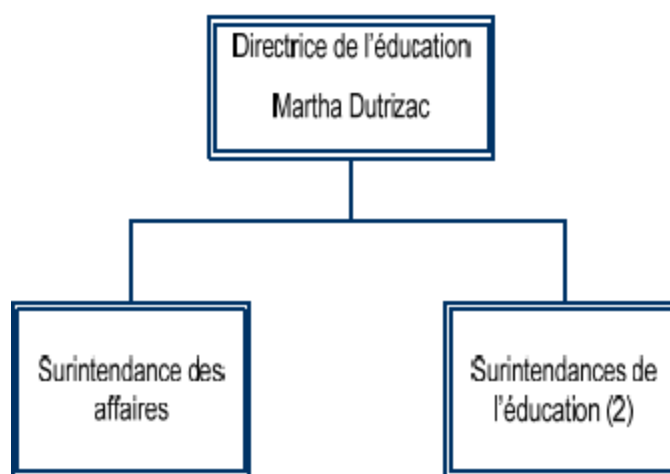


Figure 1 : Conseil exécutif du Huron-Perth Catholic District School Board

### 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

L'énoncé de mission du conseil scolaire est le suivant :

« Nous sommes un conseil scolaire catholique. Nous offrons des services aux élèves en collaboration avec les familles, la paroisse et le milieu scolaire, en vue de :

- cultiver un environnement centré sur le Christ;
- donner aux élèves des occasions d'apprentissage;
- favoriser le développement de la personne sur tous les plans. »

Le plan stratégique du conseil scolaire pour la période 2007-2010 précise quatre domaines de priorités stratégiques :

- L'identité catholique;

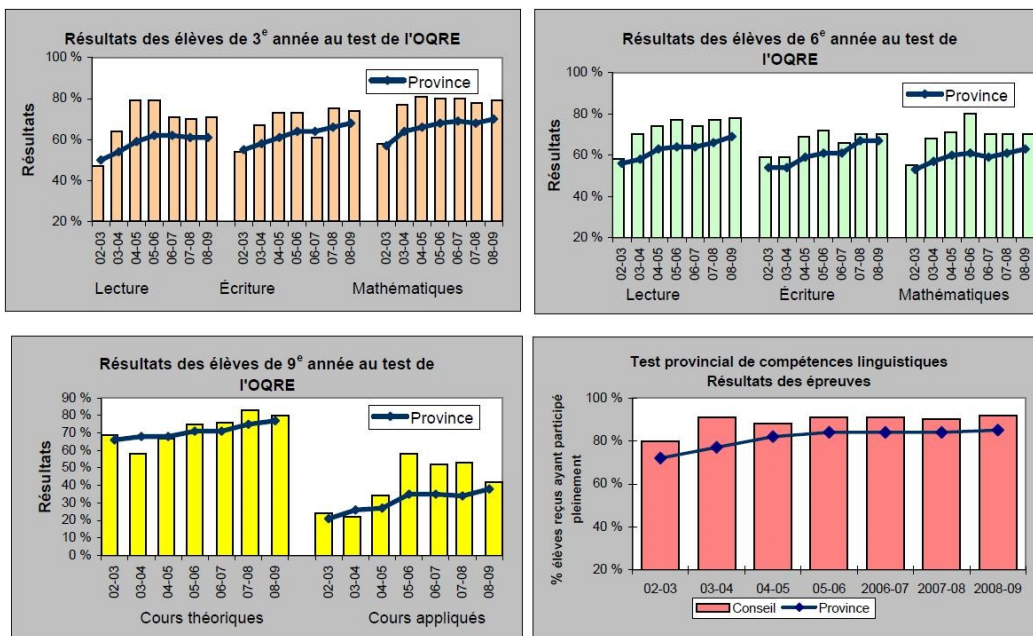
- La réussite et la responsabilisation des élèves à l'élémentaire;
- La réussite et la responsabilisation des élèves au secondaire;
- La responsabilité et la transparence financière.

### 1.3 Rendement des élèves

Depuis 2002-2003, le conseil scolaire a réalisé des progrès dans de nombreux domaines évalués au moyen du processus de l'OQRE. Les résultats aux tests de l'OQRE des élèves de 3<sup>e</sup> année en lecture et en écriture se sont améliorés depuis 2006-2007 et se situent au-dessus de la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 3<sup>e</sup> année en mathématiques ont légèrement décliné à partir de 2006-2007, mais se sont améliorés en 2008-2009 et restent nettement supérieurs à la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 6<sup>e</sup> année en lecture sont amplement au-dessus de la moyenne provinciale, et après une baisse en 2006-2007, se sont améliorés de façon constante. Les résultats des élèves de 6<sup>e</sup> année en écriture et en mathématiques sont stables depuis 2007-2008, et les résultats en mathématique se maintiennent au-dessus de la moyenne provinciale.

Les résultats des élèves de 9<sup>e</sup> année sont en constante progression depuis 2003-2004, malgré une diminution en 2008-2009. Les résultats des cours appliqués des élèves de 9<sup>e</sup> année ont considérablement diminué depuis 2008-2009, pour s'établir au niveau de la moyenne provinciale.

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



## 1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a atteint un budget équilibré au cours des dernières années. La baisse des effectifs et les diminutions conséquentes des Subventions pour les besoins des élèves représentent le principal défi financier du conseil scolaire. En 2007-2008 et en 2008-2009, le conseil scolaire a augmenté ses réserves. Les prévisions révisées pour 2009-2010 indiquent le recours à ces réserves.

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

### Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	38 922 101 \$	40 505 490 \$	41 201 350 \$
Impôt local	7 957 774 \$	8 095 422 \$	8 105 800 \$
Revenus du conseil scolaire	217 669 \$	341 702 \$	63 000 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	1 765 832 \$	1 418 478 \$	1 436 222 \$
<b>Total des revenus</b>	<b>48 863 376 \$</b>	<b>50 361 092 \$</b>	<b>50 806 372 \$</b>

### Summary Financial Data (Dépenses )

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Dépenses de fonctionnement	45 920 424 \$	47 684 721 \$	48 612 667 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	2 556 528 \$	2 567 594 \$	2 467 794 \$
Virement à/de la réserve	386 423 \$	108 777 \$	-274 089 \$
<b>Dépenses totales</b>	<b>48 863 375 \$</b>	<b>50 361 092 \$</b>	<b>50 806 372 \$</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>

### Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Gratifications de retraite	452 453 \$	457 516 \$	457 516 \$
Réserve pour les fonds de caisse	735 765 \$	735 765 \$	735 765 \$
Activités scolaires	89 541 \$	104 313 \$	104 313 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
CSPAAT	400 000 \$	400 000 \$	400 000 \$
Projets du conseil	70 000 \$	208 076 \$	66 315 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	1 729 935 \$	1 815 244 \$	1 682 916 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	235 893 \$	125 893 \$	125 893 \$
<b>Total des fonds de réserve</b>	<b>3 713 587 \$</b>	<b>3 846 807 \$</b>	<b>3 572 718 \$</b>
Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	12 399 \$	12 399 \$	12 399 \$
Réserve CPM/CPC	58 841 \$	58 841 \$	58 841 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	53 911 \$	53 911 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	142 645 \$	142 645 \$
<b>Total des revenus reportés</b>	<b>71 240 \$</b>	<b>267 796 \$</b>	<b>267 796 \$</b>
<b>Total des réserves et des revenus reportés du conseil</b>	<b>3 784 827 \$</b>	<b>4 114 603 \$</b>	<b>3 840 514 \$</b>

## 1.5 Principales statistiques du Huron-Perth Catholic District School Board

Le tableau qui suit montre les principales statistiques du conseil scolaire.

### Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres réels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	3 345	2 893
EQM de l'école de jour – secondaire	1 649	1 501
<b>Effectif total de l'école de jour</b>	<b>4 994</b>	<b>4 394</b>

### Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	45%	92%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	70%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,13	24,32

<b>Effectif des classes à l'élémentaire</b>	<b>2003-04</b>	<b>2009-2010</b>
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	33%	100%
Pourc. de classes à années multiples	59%	61%

## Personnel

<b>Personnel</b>	<b>2003-04</b>	<b>2009-2010</b>
Enseignantes et enseignants	283	289
Aides-enseignantes et aides-enseignants	79	67
Autres personnes-ressources pour les élèves	5	33
Personnel administratif de l'école	17	21
Personnel de bureau de l'école	23	23
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	39	41
Autre personnel hors classe	19	30
<b>Total du personnel</b>	<b>465</b>	<b>504</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1:18</b>	<b>1:15</b>
<b>Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>1</sup></b>	<b>93,0</b>	<b>114,3</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux</b>	<b>75,7 %</b>	<b>81,2 %</b>

## Éducation de l'enfance en difficulté

<b>Éducation de l'enfance en difficulté</b>	<b>2003-04</b>	<b>2009-2010</b>
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	3 634 546 \$	4 341 674 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	3 696 574 \$	4 341 674 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>-62 028 \$</b>	<b>0 \$</b>

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

## Utilisation des écoles

<b>Utilisation des écoles</b>	<b>2003-04</b>	<b>2009-2010</b>
Nombre d'écoles	19	18
Effectif total de l'école de jour	4 994	4 394
Capacité totale (places)	4 532	4 895
<b>% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)</b>	<b>110,2 %</b>	<b>89,8 %</b>
<b>Superficie du conseil scolaire (km<sup>2</sup>)</b>	<b>5 599</b>	<b>5 599</b>
<b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

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

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

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

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

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

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



## Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires, 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 l'administration principale élaborent un plan opérationnel annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et comporte des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.	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?
Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale ont établi les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficience et l'efficacité des opérations du conseil.	Non

## Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

## Relève et développement du talent

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

## Participation des intervenants

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le Conseil a adopté un modèle de gestion qui définit ses rôles et ses responsabilités ainsi que ceux des membres de l'administration principale. Il a mis en place la politique *Role of the Catholic Trustee*, laquelle précise que le Conseil élabore les politiques alors que le conseil scolaire s'occupe de gérer sa propre administration et son efficacité. Par ailleurs, la politique établit clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires, de même que ceux de la direction de l'éducation.

Chaque conseillère et conseiller scolaire du Conseil se voit confier la responsabilité de certains domaines, par exemple la gestion, l'éducation ou les questions liées au

personnel. La direction a remarqué qu'en assignant des responsabilités particulières aux conseillères et conseillers scolaires, elle favorisait un suivi et une continuité dans chaque domaine et, ce faisant, disposait d'une personne-ressource unique.

L'énoncé de mission du Conseil privilégie une approche collaborative en matière de gestion. Le Conseil et l'administration principale cultivent des relations de travail constructives, et les conseillères et conseillers scolaires et l'administration du conseil scolaire entretiennent une relation ouverte et de confiance.

Le Conseil est conscient que la directrice de l'éducation est l'unique employée du conseil scolaire responsable des opérations quotidiennes. La directrice et le Conseil entretiennent une relation ouverte et amicale et s'échangent de l'information avec transparence. La directrice maintient cette relation positive avec le Conseil grâce à des rencontres formelles et informelles régulières. La directrice a organisé un symposium sur le leadership catholique à l'intention des directions, qui est en fait une séance de réflexion se déroulant au printemps, qui réunit les responsables du système, les conseillères et conseillers scolaires et les leaders en devenir, pour célébrer l'éducation catholique et l'énoncé de mission du conseil scolaire. De plus, deux dîners sont organisés chaque année pour les conseillères et conseillers scolaires, de même qu'un souper à la résidence du doyen, permettant au personnel, aux conseillères et conseillers scolaires et à la communauté catholique élargie du conseil scolaire d'étendre leur réseau et de nouer de nouveaux liens.

Le Conseil devrait continuer à revoir son modèle de gestion et ses politiques pertinentes dans le contexte de la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*. La modification à la *Loi sur l'éducation* clarifie le rôle des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, des présidences de conseil et des directions de l'éducation en ce qui a trait à l'amélioration du rendement des élèves. Le Conseil devrait également songer à établir un code de conduite pour les conseillères et conseillers scolaires.

Voici certains comités permanents du Conseil :

- Comité de l'éducation
- Comité de gestion
- Comité du personnel

Parmi les comités spéciaux du Conseil, mentionnons les suivants :

- Comité consultatif pour l'enfance en difficulté
- Comité de l'enseignement catholique

- Comité de transport
- Comité du calendrier scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires ont commencé à travailler à la mise en place d'un comité de vérification.

Les conseillères et conseillers scolaires ne procèdent pas officiellement à leur autoévaluation; ils prennent plutôt part à des discussions informelles visant à améliorer le rendement du Conseil.

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

Le plan stratégique actuel du Conseil, pour la période 2007-2010, repose sur quatre piliers stratégiques :

1. L'identité catholique;
2. Le rendement des élèves de l'élémentaire;
3. Le rendement des élèves, la responsabilisation du système, les écoles secondaires, la sécurité des écoles et les conseils d'école;
4. La responsabilité et la transparence financière.

Chaque priorité stratégique est accompagnée de résultats escomptés, de stratégies, d'indicateurs de réussite, d'échéanciers et de responsabilités. Le plan documenté comporte une section sur le suivi des priorités. De façon générale, le plan stratégique actuel du conseil scolaire présente les objectifs opérationnels et stratégies pour chaque année couverte par le plan. Il s'agit donc à la fois d'un plan stratégique pluriannuel et d'un plan opérationnel annuel.

Comme le plan stratégique du conseil scolaire arrive à terme, la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent la nécessité d'élaborer un nouveau plan stratégique. Ce plan permettrait d'établir les orientations et objectifs à long terme du conseil scolaire et de déterminer les processus clés liés aux domaines scolaire et administratif qui appuieraient les objectifs stratégiques globaux du conseil scolaire. La directrice de l'éducation, en collaboration avec les conseillères et conseillers scolaires, s'est engagée dans une nouvelle initiative de planification stratégique, appelée *Strategic Alignment Process* (Processus d'harmonisation stratégique). Dans le cadre de ce processus d'harmonisation stratégique, le conseil scolaire a uniformisé sa structure de gestion de façon à ce que l'équipe d'administration puisse accorder autant d'attention à la stratégie pluriannuelle du Conseil (calendrier de

trois ans) qu'à la stratégie opérationnelle (calendrier d'un an). La directrice a déjà formulé deux thèmes stratégiques pour le nouveau plan : *Grandir en tant que personne à part entière* et *Offrir des services exemplaires*.

Le nouveau plan stratégique renforcera le lien entre les programmes scolaires et la gestion des opérations et des ressources du conseil scolaire. La directrice a amorcé la réflexion sur le nouveau plan stratégique pluriannuel en présentant le document *Evidence of Our Growth* (témoignage de notre croissance), qui expose les réalisations du conseil scolaire dans trois domaines : *L'identité catholique* (« qui nous sommes »), *Le rendement des élèves et la responsabilisation du conseil scolaire, de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année* (« où nous en sommes ») et *La responsabilité et la transparence financière* (« comment nous mobilisons-nous ») aux intervenants du système dans le cadre de nombreuses rencontres. En outre, elle discute régulièrement du processus de planification stratégique avec l'administration principale puisque certaines décisions s'imposent quant à la réaffectation des ressources.

Le conseil scolaire a retenu les services de consultation externe de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario (IEPO) afin d'aider l'administration principale à cerner ses priorités stratégiques dans le domaine du rendement des élèves, par l'intermédiaire d'un processus d'enquête qui mise sur la collaboration.

Le conseil scolaire a intégré ses priorités stratégiques dans son plan d'amélioration du conseil scolaire 2009-2010, qui expose les objectifs de l'année en cours et les objectifs pluriannuels axés sur le rendement des élèves. Le plan d'amélioration est révisé annuellement.

Une fois que le conseil scolaire aura élaboré un nouveau plan stratégique, la direction devrait continuer à établir des objectifs et des priorités opérationnels annuels pour les fonctions scolaires et administratives. Ces priorités annuelles devraient s'harmoniser avec le plan stratégique et être consignées dans le plan opérationnel du conseil scolaire, accompagnées des indicateurs de réussite, des échéanciers et des responsabilités associées.

La directrice de l'éducation rend périodiquement compte aux conseillères et conseillers scolaires des progrès réalisés par rapport aux priorités stratégiques. Par le passé, la directrice faisait rapport de ces progrès au Conseil à l'automne et au printemps, mais la cadence a été accélérée afin que les rapports concordent avec les réunions du Conseil. La directrice prépare aussi un rapport annuel qui, bien que centré sur le rendement des élèves, touche aussi aux aspects fondamentaux des opérations du conseil scolaire.

## **Processus décisionnel**

Les règlements du Conseil font état des protocoles en matière de conduite des activités du Conseil. Les règlements prévoient entre autres l'élection d'une présidence et d'une

vice-présidence, décrivent le plan de déroulement des réunions du Conseil et les procédures à suivre dans le cadre de celles-ci, le code de règles de procédure, les règles s'appliquant au comité plénier et aux réunions à huis clos du Conseil et les règles s'appliquant aux comités spéciaux. Le conseil exécutif détermine les points pour lesquels l'approbation du Conseil est nécessaire. Certaines questions soulevées devant le Conseil proviennent de présentations faites lors de réunions antérieures du Conseil.

La direction de l'éducation et la présidence préparent l'ordre du jour des réunions du Conseil selon le modèle établi dans les règlements du Conseil. Toute personne ou délégation désirant porter un point à l'attention du Conseil doit d'abord en discuter avec la directrice de l'éducation (ou avec sa remplaçante ou son remplaçant désigné).

Lorsque la directrice le juge nécessaire, les conseillères et conseillers scolaires mettent en place de nouvelles politiques ou actualisent les politiques existantes.

L'administration principale présente d'abord une ébauche de politique au Conseil, qui l'étudie et en discute. Les conseillères et conseillers scolaires y mettent la touche finale après avoir procédé à des examens itératifs. Les politiques du Conseil sont ensuite assorties de procédures administratives et réunies dans un seul et même document. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Le dernier examen de l'ensemble des politiques du conseil scolaire remonte à trois ans. On remarque sur le site Web du conseil scolaire que certaines politiques ont été mises à jour pour la dernière fois en 2004. Aucun cycle d'examen n'est en place pour la révision des politiques. Actuellement, ces politiques ne sont mises à jour que lorsqu'elles présentent un problème ou que des changements sont apportés à la réglementation. La direction tente de mettre en place un calendrier de révision dans le but d'entreprendre un nouvel examen approfondi de l'ensemble de ses politiques.

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

L'administration principale du conseil scolaire est représentée par le conseil exécutif, composé de la directrice de l'éducation, d'un surintendant des affaires et d'une surintendante et d'un surintendant de l'éducation. La directrice exécutive des relations avec le personnel et les représentantes et représentants des directions d'école sont invités à participer aux réunions mensuelles du conseil exécutif. L'ensemble des agentes et agents de supervision, de même que la directrice exécutive des relations avec le personnel, relèvent de la directrice de l'éducation.

L'administration principale possède un organigramme à jour qui présente les unités organisationnelles et précise leurs rôles. L'organigramme est affiché sur le site Web du conseil scolaire.

## Relève et développement du talent

Le conseil scolaire a mis en place plusieurs initiatives pour soutenir la relève et le développement du talent. En effet, son Growing Our Accountable Leadership Program (GOAL) offre une occasion d'apprentissage au personnel scolaire ayant terminé la période de qualification en leadership et ayant démontré un intérêt marqué pour le poste de direction adjointe. Un autre de ses programmes, le Catholic Leadership Development Program, fournit des occasions de perfectionnement professionnel au personnel scolaire intéressé par le leadership. De plus, afin d'encourager le personnel enseignant qui aspire à un poste de leadership, la direction offre des occasions de placement au sein des directions adjointes. Conformément à la Stratégie ontarienne en matière de leadership, le conseil scolaire a mis de l'avant plusieurs initiatives en matière de relève et de développement du talent afin d'appuyer les directions et les directions adjointes nouvellement nommées ou chevronnées. Parmi ces initiatives, mentionnons le symposium annuel de la direction de l'éducation et le programme Catholic Leadership Framework Mentoring Program. Ce dernier, qui s'adresse autant au personnel enseignant nouvellement nommé qu'au personnel chevronné, comporte trois volets : mentorat pour les administrateurs en poste depuis deux ans ou moins, apprentissage axé sur la collaboration avec des partenaires et enseignement des priorités en matière d'encadrement.

L'administration du conseil scolaire offre du mentorat informel et de l'aide au personnel aspirant à occuper des postes de la haute direction. Les deux surintendances de l'éducation participent actuellement à un programme de développement du leadership de l'Ontario Directors of Education Institute on Leadership and Strategic Impact, qui s'échelonne sur une période de deux ans. Il s'agit d'un programme de développement des compétences en gestion instauré par le Council of Ontario Directors of Education (CODE) et la Rotman School of Management. Une direction d'école a récemment complété le Programme menant à la qualification d'agente ou d'agent de supervision, et trois autres ont obtenu un diplôme d'études supérieures dans le but de s'y inscrire.

Le conseil scolaire n'a pas établi de plan de relève officiel. La direction a expliqué qu'elle attend des directives et des modèles de l'Ontario Directors of Education Institute on Leadership and Strategic Impact avant d'officialiser le plan de relève du conseil scolaire. Un plan de relève officiel aiderait le conseil à gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux membres de la direction, de la surintendance, de l'administration et de la direction et s'appliquerait autant aux cadres supérieurs des services scolaires que non scolaires.

## Participation des intervenants

Le conseil scolaire utilise divers mécanismes officiels pour communiquer avec les intervenants et recueillir leur opinion. Chaque mois, la direction publie un bulletin d'information sur le site Web du conseil scolaire. Le bulletin d'information diffuse les

dernières nouvelles des écoles et de la collectivité aux membres du système, souligne les activités et les réalisations du personnel et des élèves et annonce les événements à venir. Le bulletin d'information de la direction de l'éducation est distribué chaque mois aux parents, au personnel et à la collectivité en général.

Le conseil scolaire a récemment amélioré son site Web et revu le format de son matériel de communication. La direction a ébauché un sondage afin de recueillir les commentaires des intervenants sur l'efficacité des efforts de communication du conseil scolaire. Les résultats du sondage seront utilisés pour améliorer la stratégie de communication du conseil scolaire. La direction soupèse actuellement la possibilité d'embaucher une consultante ou un consultant en matière de communications externes pour améliorer ses activités de communication.

En fonction de la nature de la question soulevée, c'est la direction de l'éducation ou la présidence qui agit à titre de porte-parole du conseil scolaire. Lors des communications avec les intervenantes et les intervenants, la direction de l'éducation et la présidence collaborent étroitement afin d'assurer la cohérence du message.

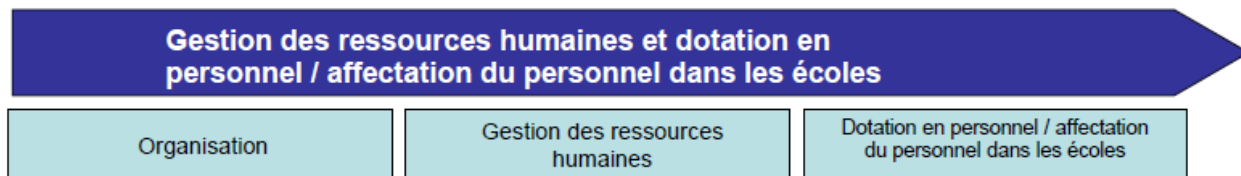
La directrice de l'éducation et les agentes et agents de supervision siègent à un certain nombre de comités régionaux et provinciaux. La directrice de l'éducation fait partie de nombreux comités professionnels, comme la Ontario Catholic Supervisory Officers' Association (OCSOA) et le Council of Ontario Directors of Education (CODE). Elle prend aussi activement part au Conseil du curriculum du ministère de l'Éducation. Quant au surintendant des affaires, il siège à la Ontario Association of School Business Officials (COSBO), et les surintendances de l'éducation jouent un rôle actif au sein du Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO).

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait aller de l'avant avec son projet de calendrier d'examen des politiques afin de s'assurer que toutes les politiques sont revues périodiquement.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère. Il devrait élaborer un plan formel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre*. Ce plan devrait s'appliquer autant aux cadres supérieurs des services scolaires que des services non scolaires.



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



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

- déterminer si des politiques et modalités en matière de ressources humaines sont établies et tenues à jour pour appuyer les fonctions et priorités en matière de ressources humaines, et si elles correspondent aux orientations du conseil scolaire;
- déterminer si un plan annuel du service définissant des buts et priorités conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire a été établi;
- déterminer si les rôles et responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques du service des ressources humaines;
- 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 ressources humaines sont énoncés dans le plan annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Non

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des RH utilise un processus non officiel pour définir ses buts et ses priorités annuels. Chaque année, le service prépare le calendrier des principales activités récurrentes qui se rapportent au cycle d'évaluation du rendement, à l'affectation du personnel, aux conventions collectives et à divers types de rapports. Le service a aussi établi un calendrier de quatre ans tenant compte des dates importantes liées aux conventions collectives.

Le service des RH organise chaque mois des réunions du personnel afin de discuter de certains points et des événements et activités à venir. La directrice exécutive des relations avec le personnel est membre du conseil exécutif et rend régulièrement compte des activités et des initiatives du service à l'équipe d'administration principale.

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

La directrice exécutive des relations avec le personnel assure un rôle de leadership dans le service et informe régulièrement l'équipe d'administration principale des dernières nouvelles. Quatre personnes relèvent de la directrice exécutive : l'agente des ressources humaines, la secrétaire aux ressources humaines, la commis à la paie et aux régimes de retraite et la commis à la paie et aux avantages sociaux.

La directrice exécutive rend compte à la directrice de l'éducation et collabore avec le surintendant des affaires et la chef des finances pour les questions relatives à la paie, aux avantages sociaux et aux relations avec les employés et les syndicats. Le service joue un rôle déterminant dans la prestation de services au personnel scolaire du conseil, en s'assurant que des professionnels dûment qualifiés partagent les objectifs de rendement des élèves du conseil scolaire.

Le service des RH dispose d'un organigramme à jour, et a publié une description de travail officielle pour tous les postes. L'organigramme est affiché sur le site Web du conseil scolaire, de même que le répertoire de l'administration du conseil scolaire.

La qualification des employés des RH dépend de leur description de travail, de leur expérience et de leurs compétences. Actuellement, la directrice exécutive des relations avec le personnel tente d'obtenir la certification des professionnelles agréées et des professionnels agréés en ressources humaines (PARH).

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

Le service des RH est responsable de la mise en œuvre des politiques du conseil scolaire en ce qui concerne l'embauche et le recrutement, l'évaluation du rendement, l'administration et la gestion de tous les régimes d'avantages sociaux et des programmes d'aide et de soutien aux employés. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire et sont accompagnées de procédures administratives. De plus, le service des RH a défini un certain nombre de procédures administratives internes.

Le service des RH avise le personnel du conseil scolaire des modifications apportées aux politiques et aux procédures des RH. Le service a instauré plusieurs processus centralisés qui permettent au personnel des RH de surveiller la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur. De plus, le service profite de ses rencontres

régulières avec les directions d'écoles pour les informer des questions particulières en lien avec les politiques et les procédures des RH.

### **Recommandation :**

- La planification annuelle du service des RH devrait être appuyée d'un plan opérationnel annuel de service. Ce plan devrait comprendre des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéanciers des activités principales. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis, et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année. La direction devrait s'assurer, en élaborant le plan opérationnel annuel du service, que celui-ci est cohérent avec le plan opérationnel annuel du conseil scolaire.

## **3.2 Gestion des ressources humaines**

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

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

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

## Recrutement et embauche du personnel

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

## Relations de travail

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

## Processus d'évaluation du rendement des employés

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

## Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil scolaire des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	Non

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

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

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

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

### Surveiller la satisfaction du personnel

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

## Recrutement et embauche du personnel

La politique et les procédures administratives du Conseil en matière d'embauche du personnel enseignant, des coordonnatrices et coordonnateurs de matière, des responsables de service, des conseillères et conseillers et des coordonnatrices et coordonnateurs sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le service des RH a également mis en place des procédures administratives internes pour le recrutement et l'embauche du personnel.

La direction a constaté qu'au cours des dernières années, les outils de recrutement les plus efficaces ont été l'affichage sur le site Web du conseil scolaire et l'affichage sur le site *appliqueàl'éducation*. Le recrutement du personnel occasionnel est continu. Le service des RH reçoit toutes les candidatures et procède à une sélection préalable avant d'inviter les candidats à une entrevue. Toutes les demandes d'emploi sont conservées pendant un an.

Les procédures administratives internes du service des RH décrivent les processus normalisés pour l'embauche de tous les groupes d'employés. Le service des RH facilite le processus de dotation en discutant avec la direction ou le personnel de supervision de tout poste potentiellement vacant, en approuvant toutes les offres d'emploi et les recommandations d'embauche, et en s'occupant de la vérification des références et des antécédents criminels.

Sous réserve de l'approbation de la directrice de l'éducation, la directrice exécutive des relations avec le personnel affiche le poste à l'interne, sur l'intranet du conseil scolaire. Si aucune demande reçue ou déjà dans les dossiers ne correspond aux exigences du poste, celui-ci est publié à l'externe sur le site *appliqueàl'éducation*. En fonction du poste à pourvoir, les équipes d'entrevues peuvent être composées 1) de deux directions d'école ou directions adjointes, 2) d'un responsable du curriculum et d'une direction ou d'une ou un chef de service, ou 3) d'une ou un chef de service et d'une agente ou un agent de supervision. Les conseillères et conseillers participent à l'embauche du personnel de l'administration principale et du personnel de la direction.

Le personnel du service des RH prend part à toutes les entrevues pour l'embauche du personnel non enseignant, du personnel de soutien et des directrices ou directeurs d'écoles. Le service des RH contacte tous les candidats retenus lors de la sélection préalable et planifie les entrevues. Le service fournit aux équipes d'entrevue la formation, les conseils, les questions d'entrevue standards de même que les feuilles d'évaluation nécessaires. Après avoir procédé à l'entrevue, l'équipe remplit la feuille de résumé et rencontre la directrice exécutive des relations avec le personnel. Le service des RH vérifie les références des candidats retenus et procède à la recommandation finale.

Les conventions collectives de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens précisent les procédures de recrutement et d'embauche des enseignantes suppléantes ou enseignants suppléants à long terme. Tous les postes d'enseignante suppléante ou d'enseignant suppléant à long terme sont d'abord affichés à l'interne, et la priorité est accordée au personnel ayant terminé la période probatoire. Pour alimenter la liste d'enseignantes suppléantes ou d'enseignants suppléants à court terme, le conseil scolaire réalise une série d'entrevues au printemps.

Tout comme pour d'autres conseils scolaires, le recrutement de personnel enseignant spécialisé, entre autres des enseignantes ou enseignants de langue française, représente un défi pour le Huron-Perth Catholic District School Board.

### **Relations de travail**

En général, le conseil scolaire maintient une communication ouverte avec les syndicats, grâce à des pratiques formelles et informelles. Pour répondre aux questions concernant les négociations collectives, le conseil scolaire a mis sur pied des comités pour chaque unité de négociation :

- Comité mixte formé de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens et du personnel responsable de la dotation à l'élémentaire
- Comité mixte formé de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens et du personnel responsable du perfectionnement professionnel à l'élémentaire
- Comité mixte formé de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens et du personnel responsable de la dotation au secondaire
- Comité mixte formé de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens et du personnel responsable du perfectionnement professionnel au secondaire
- Comité consultatif du personnel scolaire local – Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens, élémentaire et secondaire
- Comité du Conseil sur les avantages sociaux
- Comité sur la communication collaborative – Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens
- Comité patronal-syndical – Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)



- Comité sur la communication collaborative – tout le personnel.

La direction a fait remarquer que le conseil scolaire entretient des relations de travail amicales avec le SFCP. Le personnel de conciergerie du conseil scolaire n'est pas syndiqué, mais est représenté par une association. La direction a mentionné qu'elle travaille étroitement avec l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens afin de développer des relations de travail positives et de s'occuper des griefs dès le stade embryonnaire, selon un procédé informel.

Les conseillères et conseillers scolaires ne prennent pas encore directement part au processus de négociation, mais la direction les informe du processus de négociation.

L'approche du conseil scolaire consiste à résoudre rapidement et efficacement les questions liées au travail. Le personnel des RH offre des conseils et de l'assistance aux directions d'écoles pour leur permettre de réagir face aux griefs potentiels.

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

Le Conseil s'est doté d'une déclaration de principes concernant l'évaluation, la supervision et le perfectionnement du personnel. La déclaration comporte des directives officielles sur le processus d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés. Ces directives précisent que l'évaluation, la supervision et les programmes de perfectionnement du personnel ont une visée générale et s'appliquent à toutes les classifications des postes du conseil scolaire.

La déclaration de principes indique aussi que les différents groupes d'employés participent et continueront à participer aux procédures appropriées d'élaboration, de mise en œuvre et de révision de leur classification de poste, en fonction des directives. Les annexes du document d'orientation présentent une vue d'ensemble des démarches à entreprendre lorsqu'un employé reçoit une évaluation insatisfaisante du rendement. En ce qui concerne le processus d'évaluation du rendement, il existe des directives générales officielles pour tous les groupes d'employés, mais pas de procédures officielles.

Le service des RH informe les directions d'école et le personnel de supervision des évaluations du rendement à effectuer. Une fois terminées, les évaluations sont signées par un membre de la direction ou de la supervision et envoyées au service des RH. Le système d'information des RH permet de faire le suivi des évaluations terminées et à venir.

En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Le conseil scolaire a mis en place une politique et des procédures pour l'évaluation du personnel enseignant. Le nouveau personnel

enseignant est évalué au cours de la première et de la deuxième année dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Au début de chaque année, le service des RH rappelle aux directions d'école les évaluations qui devront être effectuées.

Le contrat de la direction de l'éducation prévoit un processus d'évaluation annuel du rendement. Chaque année, les conseillères et conseillers scolaires rencontrent la direction pour discuter du rendement et cerner les prochaines étapes.

La direction a recours à des mesures disciplinaires progressives pour gérer les problèmes avec le personnel. Pour le personnel syndiqué, ce sont les dispositions de la convention collective qui guident toutes les mesures disciplinaires. Le service des RH aide le personnel à comprendre et à mettre en pratique les mesures disciplinaires progressives. Le conseil scolaire n'a pas adopté de politiques ou de modalités disciplinaires officielles pour l'ensemble du personnel, lesquelles permettraient de distinguer les problèmes liés à la performance des problèmes de comportement.

Le service des RH appuie les activités de perfectionnement professionnel du personnel des RH et des autres groupes d'employés, lorsque le besoin de fait sentir. De plus, le service participe activement à la planification des activités de perfectionnement professionnel pour le personnel de soutien et coordonne la formation obligatoire pour tous les groupes d'employés, qui comprend un volet sur la santé et la sécurité, et la première partie de l'enseignement religieux du personnel enseignant. Le conseil scolaire a élaboré une brochure qui présente les possibilités de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant et l'ensemble du personnel, dans les domaines de la religion et du développement du leadership et dans le cadre du PIPNE et d'activités de mentorat, ainsi que les soutiens offerts aux leaders scolaires novices et expérimentés. La brochure est mise à jour chaque année. Le service des RH collabore avec les syndicats afin de cerner les priorités en matière de perfectionnement professionnel pour le personnel syndiqué.

### **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 au sein d'une organisation.

Depuis deux ans, le conseil scolaire collabore avec des consultantes et consultants externes afin de mettre en place un programme officiel de gestion des limitations fonctionnelles. Les consultantes et consultants aident aussi le conseil scolaire à gérer

les réclamations ou les questions en lien avec la CSPAAT. Le service des RH a adopté, en se basant sur les analyses des données sur les présences, une approche informelle par étapes pour encourager l'assiduité. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas encore de programme officiel d'encouragement à l'assiduité.

Le service des RH utilise un système entièrement automatisé de suivi et de contrôle des absences. Le personnel qui s'absente saisit un avis d'absence directement dans le système, lequel envoie automatiquement un message au personnel de soutien. Ainsi, les employées et employés n'ont pas besoin d'aviser directement leur supérieur, mesure qui pourrait toutefois favoriser davantage l'assiduité. Avec l'aide des consultantes et consultants externes, le service des RH a mis en place des procédures officielles concernant les rapports des présences dans le cadre du programme de gestion des limitations fonctionnelles. Deux fois par semaine, l'agente des RH examine les rapports des présences générés par le système et en dégage les tendances et les écarts importants. Après avoir été revues, les données sur les présences sont intégrées dans le système de gestion de l'information des RH. Le service des RH se base sur l'analyse de ces données pour entamer des discussions informelles avec le personnel concernant l'exactitude des rapports d'absence, cerner les problèmes et offrir de l'aide.

Les procédures administratives internes des RH précisent que pour toute absence de trois jours de travail consécutifs ou plus liés à la maladie ou à une blessure, la superviseure ou le superviseur immédiat de l'employée ou de l'employé peut exiger des documents justificatifs d'une praticienne ou d'un praticien. Si les documents font état de restrictions ou de limitations empêchant l'employée ou l'employé de travailler, la directrice exécutive des relations avec le personnel, ou sa remplaçante ou son remplaçant désigné, doit être avisé.

Dans le cas d'une absence de plus de dix jours de travail consécutifs, l'employée ou l'employé doit aviser sa superviseure ou son superviseur immédiat. La superviseure ou le superviseur informe à son tour le reste du personnel de la situation et explique que le service des RH sera mis au courant de l'absence prolongée afin de remédier rapidement à la situation et de favoriser un retour au travail rapide et sécuritaire. Les plans de retour au travail et les plans d'adaptation sont élaborés au cas par cas, par l'employée ou l'employé et le service des RH. Les procédures administratives internes du service des RH comprennent des instructions concernant les congés de maladie avec rétribution, les responsabilités des superviseurs, du service des RH et de la direction de l'éducation, l'adaptation et le retour au travail, l'élaboration d'un plan pour le maintien en emploi ou le retour au travail, les demandes de congé, les démissions et les départs à la retraite.

Le service des RH approuve toutes les demandes de congés personnels et mobiles ou, à la discrétion de l'employé, les congés sans rémunération. Les demandes de vacances doivent être approuvées par la superviseure ou le superviseur immédiat ou par le chef

de service. Le personnel saisit directement ses jours de vacances dans le système informatisé de suivi des présences, ou encore il peut demander au service des RH de le faire pour lui.

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

La fonction de la paie relève du service des RH. La direction met en place des mécanismes de contrôle appropriés pour garantir la séparation et l'intégrité des renseignements personnels et des renseignements relatifs à la paie. Chaque employée et employé des RH et du service de la paie possède un profil de sécurité qui lui donne accès à certains modules de la base de données. Le personnel des RH est seul responsable d'entrer des renseignements ou d'apporter des modifications aux dossiers personnels des employées et des employés. Ces renseignements sont ensuite transférés au service de la paie. La base de données conserve une piste de vérification de toutes les modifications apportées, et le nom d'utilisateur, la date et l'heure du changement sont enregistrés. Le conseil scolaire a recours à la sous-traitance pour la préparation de la paie.

Dans le cadre du nouveau processus d'embauche, le service des RH exige les certificats du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ) afin de déterminer les niveaux de qualification du personnel. Pour que leur poste soit reclassé, les membres du personnel enseignant doivent présenter une demande d'évaluation de leurs compétences au COEQ, et ensuite soumettre le certificat obtenu au service des RH. Chaque année, en septembre, le service des RH synchronise ses données avec celles de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Le conseil scolaire dispose de plans d'équité salariale à jour pour tous les groupes d'employés. Le conseil scolaire a procédé à la révision de tous les plans d'équité salariale pour la dernière fois en 2005-2006.

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

Le service des RH doit s'assurer que tout le personnel admissible connaît les régimes d'avantages sociaux et les options qui s'offrent à lui, et qu'il adhère aux régimes.

Le conseil scolaire retient les services de consultant et de consultante externes spécialisés en avantages sociaux pour réviser périodiquement le régime actuel et en négocier de nouveaux. Les consultant et de consultante externes siègent au comité sur les avantages sociaux. La direction utilise les renseignements comparatifs sur le marché, recueillis par les consultant et de consultante externes, pour s'assurer de la compétitivité de ses régimes d'avantages sociaux. Les consultant et de consultante préparent aussi des rapports trimestriels sur les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire, qui sont présentés au Conseil.

Le conseil scolaire ne s'est pas assuré, par l'entremise d'un tiers indépendant, que la compagnie d'assurance respectait les modalités des avantages sociaux. La direction a souligné que le conseil scolaire a récemment modifié le plan de prestations d'invalidité à long terme afin de réduire ses coûts.

Le transfert des données entre les régimes d'avantages sociaux, la paie et OMERS est automatisé et synchronisé au moyen d'un accès en ligne. L'information relative au RREO est transmise au moyen d'un système de gestion de l'information du personnel enseignant.

### **Surveiller la satisfaction du personnel**

La direction a réalisé plusieurs enquêtes à l'échelle du système afin de recueillir les commentaires du personnel sur les possibilités de perfectionnement professionnel et les besoins en développement du leadership. Toutefois, la direction n'a pas mené de sondage confidentiel sur la satisfaction des membres du personnel pour connaître leur point de vue sur les façons de faire générales du personnel. Le service des RH n'accorde pas d'entrevues de fin d'emploi.

### **Recommandations :**

- Le service des RH devrait s'appuyer sur les lignes directrices générales d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés et poursuivre l'élaboration de procédures officielles en ce sens pour chacun de ces groupes. Les procédures devraient inclure des modèles standards et des documents à l'appui que le personnel de supervision pourrait utiliser pour évaluer le rendement du personnel.
- La direction devrait continuer à étudier la possibilité d'élaborer un programme complet d'encouragement à l'assiduité.
- Lorsque le programme complet d'encouragement à l'assiduité sera mis en place, la direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité du processus à l'administration principale et au Conseil.
- Le conseil scolaire devrait préparer et communiquer des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.
- La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et

obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.

- La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

### 3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

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

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

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

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

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

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

Le service des RH a défini des procédures internes officielles en ce qui concerne le processus d'affectation du personnel. Chaque année, le service prépare des directives à cet effet pour les directions d'écoles.

Le modèle d'affectation du personnel enseignant à l'élémentaire repose sur les modalités des conventions collectives, les exigences en matière d'effectif des classes au primaire, les prévisions de l'effectif et d'autres considérations clairement énoncées dans les lignes directrices concernant l'affectation du personnel.

Tous les mois de janvier, des feuilles de travail pour l'affectation du personnel sont envoyées aux directions d'écoles. Ces feuilles de travail sont préparées en fonction du nombre d'inscriptions de l'année scolaire en cours et des prévisions pour l'année suivante. Lorsque les feuilles de travail préliminaires sont prêtes, les surintendances de l'éducation et la directrice exécutive des relations avec le personnel rencontrent chaque direction d'école afin de déterminer la répartition du personnel par école. La directrice de l'éducation approuve ensuite les structures de classes finales, et les feuilles de travail approuvées sont transmises aux directions d'écoles. Le service des RH gère les changements de personnel découlant du processus d'affectation.

Pour les écoles secondaires, la direction de l'éducation assure la répartition du personnel en se basant sur les données de l'effectif des années précédentes et les prévisions pour l'année scolaire suivante. Les feuilles de travail sur lesquelles sont consignés les niveaux de dotation préapprouvés par la direction de l'éducation sont ensuite envoyées aux directions d'école, qui déterminent l'affectation du personnel et les besoins pour la prochaine année scolaire.

L'affectation du personnel de l'éducation de l'enfance en difficulté se fait en fonction des besoins évalués par le service de l'enfance en difficulté. Une équipe d'employées et d'employés spécialisés visite l'ensemble des écoles afin de déterminer les besoins des élèves et le niveau approprié de dotation en personnel de l'éducation de l'enfance en difficulté.

L'affectation du personnel est approuvée par le Conseil dans le cadre du processus d'élaboration du budget. En septembre, un rapport sur l'affectation réelle et l'écart avec l'affectation initiale est présenté au Conseil.

Le modèle d'affectation des directions d'école se fait selon la tradition, qui consiste à désigner une directrice ou un directeur par école. Ainsi, chaque école du conseil scolaire possède sa directrice ou son directeur, à une exception près : il y a une directrice qui est responsable de deux écoles. Le conseil exécutif prend les décisions en ce qui concerne l'affectation des directions d'école, des directions adjointes et du personnel de bureau des écoles.

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

Dans le cadre du processus d'affectation du personnel, la direction s'assure de suivre les principales directives en matière de politique du ministère ou du conseil scolaire, comme celles sur l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et les autres paramètres du conseil. Les conseillères et conseillers scolaires n'interviennent pas directement dans la planification ni la supervision de l'affectation du personnel.

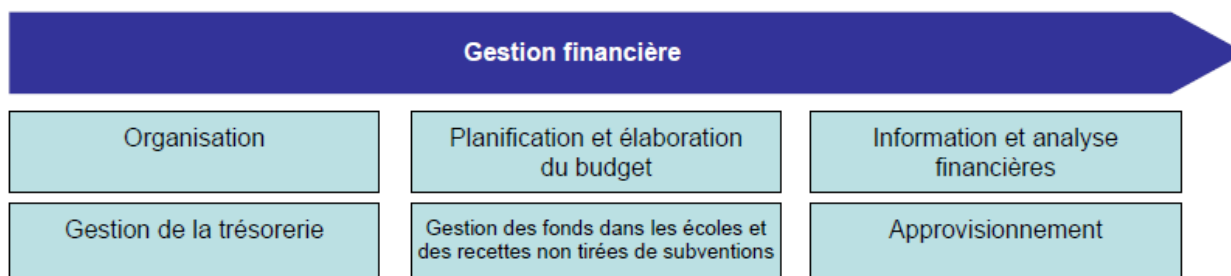
Les services opérationnels sont responsables des prévisions de l'effectif. Au cours des deux premières semaines de septembre, les prévisions d'inscription sont soigneusement revues afin de déterminer si des ajustements d'affectation sont nécessaires. Avant d'être acceptés, les ajustements d'affectation du personnel enseignant doivent être soumis à l'examen du conseil exécutif et être entérinés par celui-ci. Lorsque les effectifs sont confirmés au 31 octobre, tout écart important avec les prévisions d'inscription de septembre est revu, et le conseil exécutif détermine s'il faut apporter de nouveaux ajustements à l'affectation.

Le service des RH affiche les postes à pourvoir en fonction du niveau prévu dans le modèle d'affectation du personnel.

La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget préliminaire approuvés. Elle présente aussi des rapports au conseil exécutif, qui approuve tout écart avec l'affectation initiale du personnel. De plus, la direction présente au Conseil des rapports sur l'affectation de personnel dans le cadre de la présentation des rapports financiers intermédiaires.



## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

### 4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

En 2009, les services opérationnels ont mené un examen interne dans le but de définir les priorités à court terme et de préciser davantage les rôles et les responsabilités de chaque fonction des services opérationnels. Les résultats de l'examen ont permis à la

direction d'élaborer un plan opérationnel annuel, qui a été présenté au conseil exécutif en janvier 2010. Le plan précise les responsabilités et les tâches annuelles, mensuelles et hebdomadaires des services opérationnels, les projets qui seront réalisés au cours de l'année et une estimation du temps de réalisation de l'ensemble des tâches et des projets. Les chefs de service se rencontrent chaque semaine pour mesurer les progrès de la mise en œuvre du plan.

Pendant toute l'élaboration du plan opérationnel annuel, la direction s'assure que celui-ci est harmonisé au plan stratégique du conseil scolaire et aux principales pratiques énoncées dans le guide d'examen opérationnel du ministère et qu'il tient compte des commentaires de l'équipe d'administration principale formulés à la suite de la première présentation de l'ébauche du plan au conseil exécutif. La mise en place du plan opérationnel annuel a permis d'officialiser les processus des services opérationnels et de préciser le mandat de chaque fonction. Dans le cadre de l'examen interne et du processus de planification, l'équipe de gestion des services opérationnels a assisté à plusieurs séances de réflexion sur le perfectionnement professionnel et le renforcement des capacités.

L'équipe de gestion des services opérationnels se rencontre chaque semaine après les réunions du conseil exécutif pour discuter des principales questions soulevées lors de la réunion et des points abordés par chaque fonction des services opérationnels. Le surintendant des affaires a récemment présenté au conseil exécutif les dernières nouvelles concernant le plan opérationnel. Des rapports trimestriels seront ensuite présentés à l'équipe d'administration principale.

Les conseillères et les conseillers scolaires prennent les décisions concernant les questions financières du conseil scolaire pendant les réunions à huis clos et les sessions ordinaires du comité plénier, conformément aux règlements du Conseil. Les réunions du Conseil portant sur des questions financières sont présidées par le conseiller responsable des questions relatives à la gestion du Conseil.

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

Les services opérationnels sont responsables des fonctions liées aux finances du conseil scolaire. La chef des finances gère les opérations quotidiennes du service des finances et relève directement du surintendant des affaires. Le chef des services opérationnels est responsable de certains aspects de la gestion financière et s'occupe en conséquence de certaines initiatives comme la mise en place du TEF et le suivi des biens matériels. Le service des finances compte également dans ses rangs une analyste de gestion, qui est responsable des fonds générés par les écoles, de l'aide aux utilisateurs du système financier et de l'administration du système de gestion de la paie.

Les services opérationnels possèdent un organigramme et ont publié les coordonnées de l'équipe opérationnelle sur le site Web du conseil scolaire. Chaque poste du service

des finances est assorti d'une description officielle, et tous les membres du personnel de ce service possèdent les titres professionnels et l'expérience appropriée.

La direction a signalé que le conseil scolaire n'a pas de fonction d'achat. Le portail des achats sur le Web a été conçu de façon à ce que les autorisations appropriées soient obtenues avant que les achats ne soient effectués.

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

Le service des finances s'est doté de politiques et de procédures officielles en matière de gestion budgétaire, y compris pour les achats, les dépenses du personnel, les budgets des écoles et les fonds dans les écoles. Un certain nombre de politiques et de procédures figurent sur le site Web du conseil scolaire.

En plus des politiques et procédures connexes, le service a mis en place bon nombre de procédures détaillées pour orienter les opérations quotidiennes. Par exemple, les processus concernant les comptes fournisseurs sont bien documentés et utilisés pour la formation du personnel et la planification de la continuité des opérations. Les services opérationnels envoient aussi aux administrations scolaires des notes de service électroniques sur des processus particuliers. Par exemple, le service a fourni des instructions aux écoles concernant la répartition des budgets principaux dans divers comptes. La direction a précisé que le service travaille actuellement à regrouper toutes les instructions et orientations documentées en un seul manuel.

Chaque école possède un exemplaire du manuel des politiques et des procédures liées aux finances. Actuellement, le service des finances révisé ses procédures administratives en matière d'achat et travaille à l'élaboration de nouvelles procédures administratives pour l'investissement des fonds excédentaires.

Le service des finances offre aux directions d'écoles et aux directions adjointes des séances officielles de formation sur les politiques et les procédures financières, au début de chaque année scolaire de même que pendant l'année. Le service a aussi adopté diverses approches en matière de formation des secrétaires d'école et des autres responsables budgétaires. D'après la direction, les secrétaires d'école et les directeurs du budget trouvent que les formations individuelles sont les plus utiles et les plus efficaces. Lorsqu'une modification est apportée aux politiques et aux procédures administratives, le personnel concerné en est informé. Divers messages, conseils et articles en lien avec les procédures et les processus opérationnels sont affichés sur l'intranet du conseil scolaire. L'intranet comporte d'ailleurs une zone de partage des documents où sont accessibles tous les processus documentés de gestion financière.

## 4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

### Processus d'élaboration du budget annuel

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

### Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction relève et consigne tous les risques pendant le processus de planification budgétaire et élabore des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.	Non

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
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

En février, les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé un manuel de procédures d'élaboration du budget, préparé par la direction. Le manuel présente un résumé des répercussions du modèle de financement et un plan d'action accompagné d'échéanciers et résume le processus budgétaire. Il fait également état des rôles et responsabilités du conseil exécutif, des conseillères et conseillers scolaires et de la collectivité. Le manuel est distribué à toutes les agentes et à tous les agents de supervision, aux directions d'école, aux coordonnatrices et coordonnateurs et aux chefs de service.

Le processus d'élaboration du budget débute en janvier, après que les renseignements concernant les effectifs ont été transmis par les directions et que les tendances et les prévisions générales en matière d'inscription ont été préparées et analysées. Lorsque le montant de la Subventions pour les besoins des élèves (SBE) est annoncé, la direction commence à préparer les prévisions de recettes et présente un rapport au Conseil concernant les conséquences potentielles sur le budget du conseil scolaire.

En mars, les services et les écoles préparent les estimations des dépenses des services en se basant sur les directives des services opérationnels. Les services opérationnels fournissent un modèle standard de demande de crédits budgétaires à chaque service et à chaque école. Chaque responsable budgétaire a accès aux données des budgets antérieurs, sur lesquelles reposent les demandes de crédits budgétaires. De plus, tous les responsables budgétaires ont la possibilité de justifier leur plan annuel, leurs initiatives particulières et leurs besoins devant le conseil exécutif. Le conseil exécutif et le service des finances déterminent ensemble la priorité des demandes de crédit budgétaire dans l'optique d'un équilibre budgétaire. L'établissement des priorités se fait en fonction des objectifs principaux des plans stratégique et annuel du conseil scolaire.

Les surintendances responsables des services annoncent aux responsables budgétaires les décisions du conseil exécutif. Grâce au système financier, le service des finances enregistre chaque version préliminaire du budget et peut ainsi comparer les différentes versions entre elles et avec les budgets des années antérieures.

Pendant le processus d'élaboration du budget, la direction organise plusieurs réunions avec les conseillères et conseillers scolaires. En avril, les deux partis se rencontrent

pour discuter de toute information de haut niveau en lien avec les projections de revenus. Lorsque la SBE est prête à la mi-mai, la direction organise une réunion de budget d'une journée complète avec les conseillères et conseillers scolaires afin de discuter des dépenses. Au cours de cette réunion, les surintendances présentent leur section respective du budget et expliquent de quelle façon l'ordre de priorité des dépenses estimatives a été établi en fonction des priorités du Conseil. Après la réunion, le budget pour l'éducation de l'enfance en difficulté est présenté au Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED). Le conseil scolaire donne aussi la chance à la collectivité de s'exprimer au cours de présentations au conseil des parents.

En juin, l'ébauche finale du budget est soumise à l'approbation du Conseil. La direction a expliqué que par le passé, le conseil exécutif a fait état de restrictions budgétaires générales dans les domaines discrétionnaires des dépenses, ou dans des lignes budgétaires particulières.

L'utilisation des systèmes financiers pour l'élaboration du budget a amélioré la transparence entre les services pendant le processus d'élaboration du budget. Le personnel du service des finances offre un soutien continu aux responsables budgétaires afin de favoriser la responsabilisation et d'améliorer les pratiques de gestion budgétaire.

La direction suit de près les données de référence provinciales en matière de dotation en personnel, par l'intermédiaire de l'Ontario Catholic School Trustees' Association (OCSTA) et de diverses tables provinciales de discussion. Les coûts de la dotation en personnel non enseignant du conseil scolaire sont établis en fonction des conditions du marché dans le milieu du conseil scolaire et des autres conseils scolaires. La direction se renseigne également sur les coûts de la dotation en personnel non enseignant d'autres conseils scolaires catholiques comparables.

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

La direction est consciente des principaux facteurs de risque liés au budget du conseil scolaire. C'est pourquoi elle fait état de restrictions budgétaires particulières qu'elle incorpore au budget lors de son élaboration. Cependant, la direction ne documente pas officiellement les risques liés au budget ni les stratégies d'atténuation dans un rapport qui résume la nature des risques, leur probabilité, leur incidence possible et les stratégies d'atténuation proposées.

La direction a mis en place plusieurs mécanismes de contrôle pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés. Par exemple, le système financier du conseil scolaire demande une autorisation du surintendant des affaires pour toute dépense qui excède la limite budgétaire établie. Le service des ressources humaines a mis en place un mécanisme de contrôle pour l'embauche du personnel. Chaque demande de personnel supplémentaire est soumise à l'examen du conseil

exécutif. Les services des ressources humaines et des finances surveillent continuellement l'affectation du personnel en effectuant des rapprochements réguliers entre les équivalents temps plein réels et les équivalents temps plein budgétés. Les résultats de cette comparaison sont communiqués au Conseil au moyen de rapports financiers intermédiaires.

Afin de faire face aux restrictions budgétaires, le conseil scolaire se constitue une réserve pour les fonds de caisse. Sous réserve de l'approbation du Conseil, les fonds de réserve peuvent être utilisés à des fins particulières.

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

Au début du cycle budgétaire :

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

Pendant le cycle budgétaire :

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

Le niveau de détail du plan d'atténuation des risques budgétaires dépendra de la préférence de la direction et du Conseil. Le service des finances devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation de ces risques dans un plan ou un rapport unique de gestion des risques, lequel pourrait résumer les éléments ci-dessus sous forme de tableau.



**Recommandation :**

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la présente section. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.

**4.3 Information et analyse financières**

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

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

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

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

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

**Rapports financiers intermédiaires et annuel**

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

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Non
La direction remplit et présente tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

## Vérification

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

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

Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction, au personnel de l'école et aux conseillères et conseillers scolaires.

Le système financier comprend les modules suivants : comptabilité, comptes débiteurs, comptes créditeurs. La direction a souligné que le module du plan comptable du système a été harmonisé avec le tableau 10 des rapports financiers du Système d'information sur le financement de l'éducation (SIFE). Le conseil scolaire utilise aussi le portail du système financier pour afficher des annonces, des rappels et des documents partagés, y compris les procédures liées aux finances. Le système financier est intégré au système de suivi des présences et au système de gestion de l'information des RH afin d'assurer le suivi des frais relatifs à la suppléance du personnel enseignant. C'est le chef des finances qui crée les nouveaux comptes du grand livre général.

Le conseil scolaire fait partie d'un groupe d'utilisateurs composé d'autres conseils scolaires qui utilisent le même système financier. Le groupe rencontre régulièrement les fournisseurs pour leur faire part de leurs commentaires et les informer des problèmes repérés.

Tous les responsables budgétaires ont accès aux renseignements concernant les rapports financiers en ligne, de même qu'au module d'approvisionnement. Le service des finances assure la formation des administratrices et administrateurs scolaires et des autres responsables budgétaires concernant l'utilisation du système financier, la surveillance des budgets des services et des écoles et la production de rapports financiers.

### **Rapports financiers intermédiaires et annuel**

Le service des finances prépare plusieurs types de rapports financiers intermédiaires. De plus, il présente régulièrement des rapports au Conseil en utilisant les formats recommandés par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Le service prépare aussi un rapport financier mensuel pour le conseil exécutif.

La direction a indiqué que le service a présenté deux rapports au Conseil en utilisant le format de rapports financiers intermédiaires recommandés par le CRFP. Les conseillères et conseillers scolaires ont souligné l'utilité des représentations graphiques et de l'information sommaire présentées dans le rapport. La direction tente d'accentuer l'orientation offerte aux conseillères et conseillers scolaires sur le contenu et la structure des rapports financiers intermédiaires.

Le service des finances prépare un rapport mensuel plus détaillé pour le conseil exécutif. Ce rapport est généré à l'aide des paramètres de présentation de rapport du système financier. Le format du rapport est semblable à la structure du budget, ce qui facilite le suivi du rendement du budget au cours de l'année. De plus, le système financier permet à tous les services de générer des rapports financiers, au besoin.

### **Vérification**

Le conseil ne dispose pas de comité de vérification; toutes les questions de vérification sont gérées par le comité plénier, et les vérificateurs externes présentent un rapport au Conseil. Le Conseil peut organiser des réunions à huis clos avec les vérificateurs externes. La direction a toutefois signalé que le Conseil n'a pas récemment tenu de réunions à huis clos avec les vérificateurs externes.

Après avoir procédé à la vérification externe, les vérificateurs rédigent une lettre dans laquelle ils présentent leurs conclusions et leurs recommandations. La direction présente verbalement aux conseillères et conseillers scolaires les mesures à prendre pour se conformer aux recommandations de la lettre. Le conseil scolaire entretient une relation de longue date avec les vérificateurs externes.

Le personnel du service des finances effectue périodiquement dans les écoles des vérifications internes axées sur les fonds dans les écoles. Toutefois, il n'y a pas de fonction de vérification interne au sein du conseil scolaire. La direction a indiqué que le

conseil scolaire est en attente des progrès de la mise en œuvre de l'initiative ministérielle concernant les services de vérification interne régionaux.

En décembre 2009, l'Assemblée législative de l'Ontario a adopté la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*. Ces modifications à la *Loi sur l'éducation* clarifient le rôle des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, des présidences de conseil et des directions de l'éducation en ce qui a trait à l'amélioration du rendement des élèves. Les modifications favorisent également les pratiques de bonne gouvernance et une saine gestion financière par l'entremise de comités de vérification. Maintenant que la loi a été adoptée, le ministère entend instaurer un règlement concernant la composition de ces comités et les exigences qu'ils doivent respecter. La direction a signalé que les directives provisoires ont été présentées aux conseillères et conseillers scolaires, qui ont pu formuler leurs commentaires et poser leurs questions.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait créer une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.
- La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés, et que la haute direction prend les mesures nécessaires pour se conformer aux recommandations formulées dans les rapports de vérification.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient penser à former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes, conformément à la directive ministérielle émergente en matière de vérification interne.

## **4.4 Gestion de la trésorerie**

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

- déterminer s'il existe des processus permettant l'utilisation optimale de l'encaisse, des investissements et des emprunts dans le conseil scolaire;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des investissements et des emprunts;

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

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

### Gestion de l'encaisse et des investissements

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

### Gestion de l'encaisse et des investissements

La direction a expliqué qu'étant donné les taux d'intérêt avantageux qu'il a négociés pour le compte courant, le conseil scolaire ne fait actuellement pas d'investissements à court terme. Par le passé, le service des finances assurait une surveillance des mouvements de trésorerie pour les projets d'immobilisations.

Le chef des services opérationnels, qui relève directement du surintendant des affaires, procède chaque mois à des rapprochements bancaires en utilisant le système financier du conseil scolaire. Cette responsabilité a été attribuée au chef des services opérationnels afin d'assurer une coupure entre le personnel responsable des rapprochements et le personnel des finances qui effectue les dépôts bancaires. Le chef des finances examine et approuve les rapprochements. Le conseil scolaire utilise des chèques électroniques.

Le conseil scolaire fait affaire avec la même institution financière depuis plus de 15 ans. L'entente initiale avec l'institution financière a été conclue dans le cadre d'une entente d'achat en commun avec plusieurs conseils scolaires, avant la fusion. Chaque année, la direction revoit les ententes bancaires avec l'institution financière, et les compare avec les ententes bancaires d'autres organismes du secteur public. De plus, la direction examine et analyse régulièrement les offres des autres institutions financières. Le conseil scolaire a pu comparer ses conditions financières avec celles d'autres conseils scolaires grâce au comité des finances de l'OASBO, qui réalise des études comparatives.

Dans l'ensemble, les conditions financières actuelles du conseil scolaire correspondent aux ententes bancaires des autres conseils. Étant donné ce qui est ressorti des analyses et des comparaisons des conditions bancaires, la direction n'a pas l'intention de faire d'appel d'offres pour ses services bancaires. Cependant, le conseil scolaire continue à négocier avec son institution financière actuelle afin de continuer à recevoir des services concurrentiels.

Les activités de gestion de l'encaisse du conseil sont regroupées dans un seul établissement financier. Le conseil scolaire possède un compte bancaire général, un compte de paye, un compte en fiducie, huit comptes de salaire différé et un compte pour les collectes de fonds des écoles. Il existe aussi un compte pour les fonds d'amortissement du conseil scolaire. La direction encourage les écoles à utiliser les services de la même institution financière que le conseil scolaire, sans toutefois l'exiger, étant donné que certaines écoles peuvent ne pas avoir facilement accès à cette institution financière. Les écoles ont droit à un seul compte général de fonctionnement, mais peuvent aussi avoir un compte pour le conseil scolaire et d'autres comptes exigés par la loi.

Le conseil scolaire ne dispose pas d'une politique de placement officielle, et tous les intérêts perçus sont rapportés dans les états financiers.

La direction a mis en place plusieurs mécanismes de contrôle dans le cadre des activités de gestion de l'encaisse et des investissements. Le conseil scolaire utilise uniquement les transferts bancaires pour les paiements liés aux débetures. Les instructions de paiement sont envoyées à la banque, qui exige une confirmation de la demande. Les transferts bancaires sont autorisés par le surintendant des affaires et la direction de l'éducation. Dans la mesure du possible, les documents importants (y compris les contrats) sont conservés dans un coffre-fort ou un endroit sécurisé. Une copie de sauvegarde de toutes les données électroniques est également conservée hors site.

Le conseil scolaire assure le suivi et le rapprochement du montant de taxes scolaires provenant du grand nombre de municipalités qu'il sert. Le conseil scolaire reçoit des

versements trimestriels, puis le service des finances assure le suivi des paiements et effectue des rapprochements à la fin de l'année avec les montants déclarés par chaque municipalité.

Le conseil scolaire dispose actuellement d'un fonds d'amortissement pour le remboursement de la dette. Le service des finances surveille le fonds d'amortissement et définit et verse les cotisations annuelles pour s'assurer que les fonds suffisants seront disponibles lorsque la dette arrivera à échéance. La direction estime que la dette sera remboursée d'ici quatre ou cinq ans.

#### **Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'investissement et communiquer périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement.

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

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

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

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

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

## Gestion des fonds dans les écoles

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

## Gestion des recettes non tirées de subventions

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

## Gestion des fonds dans les écoles

Le Conseil dispose de politiques et de procédures officielles en matière de fonds générés par les écoles, basées sur le modèle de l'OASBO, et possède une politique en matière de collecte de fonds dans les écoles. Le Conseil a prévu un compte pour les collectes de fonds de plus grande envergure, par exemple celles dont l'objectif s'avère la construction d'une nouvelle salle de classe ou l'achat de matériel de terrains de jeux. Chaque école possède un compte général de fonctionnement et un compte pour les fonds du conseil d'école. La direction a souligné que trois écoles ont des comptes bancaires regroupés pour les fonds du conseil d'école. Les écoles peuvent aussi s'ouvrir d'autres comptes aux fins prévues par la loi.

Le conseil scolaire a mis en place un logiciel Web pour aider les écoles à gérer leurs fonds. Chaque mois, le service des finances passe en revue les renseignements dans le système afin de s'assurer que tous les rapprochements sont effectués dans des délais raisonnables. Tous les trois mois et à la fin de l'année scolaire, les administratrices et administrateurs doivent fournir leurs relevés bancaires. Les écoles doivent se soumettre aux mêmes procédures et exigences de présentation de rapports pour les fonds des conseils d'écoles.



Les vérificateurs externes du conseil scolaire se concentrent habituellement sur au moins deux écoles par année. Le service des finances réalise aussi des vérifications internes périodiques des fonds dans les écoles.

Chaque école prépare un plan annuel de collecte de fonds. Pour les collectes de grande envergure, comme celles qui serviront à un voyage scolaire, l'approbation du surintendant des affaires est nécessaire.

Le service des finances offre de la formation individuelle aux administratrices et administrateurs et aux secrétaires nouvellement en poste sur la gestion des fonds dans les écoles. Le service offre aussi de la formation aux secrétaires sur l'utilisation du logiciel de services bancaires des écoles.

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

La principale source de recettes non tirées de subventions du conseil scolaire est la location à long terme des biens-fonds et des installations. De petites entrées d'argent proviennent également des services de cafétéria des écoles secondaires, de l'utilisation des services par les collectivités et des cours d'éducation permanente. Toutefois, ces revenus s'avèrent relativement modestes comparativement à l'ensemble des revenus du conseil scolaire.

Le conseil scolaire possède des politiques et des procédures en matière d'utilisation communautaire des installations scolaires, lesquelles couvrent trois catégories d'utilisation et de frais : utilisation sans frais, utilisation selon le principe de la récupération des coûts et utilisation générant des revenus. La direction a expliqué que la plupart des utilisateurs des installations du conseil scolaire sont des organismes sans but lucratif qui sont admissibles à l'utilisation sans frais des installations. L'utilisation communautaire est gérée au niveau de l'école pendant l'année scolaire, et par le bureau central du conseil scolaire pendant l'été.

La direction a défini des procédures pour comptabiliser les diverses subventions APE reçues et en assurer le suivi. Le chef des finances et le conseil exécutif examinent toutes les nouvelles subventions APE et assignent une personne à la gestion de chacune d'elles. Le service des finances entame des discussions avec les domaines de programmes concernant l'affectation et la gestion des subventions APE, puis distribue les subventions APE dans différents comptes et assure le suivi des dépenses dans le système financier. Le chef des finances gère un classeur qui contient tous les documents en lien avec les subventions APE. Le service des finances a également préparé une feuille de calcul électronique pour assurer le suivi des exigences de présentations de rapports de diverses subventions APE. La feuille de calcul est régulièrement revue par le conseil exécutif.

## 4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

### Politiques et modalités

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

## 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	
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 ou de cartes de crédit institutionnelles

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

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

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

## Utilisation du transfert électronique de fonds

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

## Politiques et modalités

Le conseil scolaire dispose d'une politique et de procédures sur les achats, lesquelles sont affichées sur son site Web. La direction met actuellement à jour cette politique et ces procédures afin qu'elles tiennent compte des exigences essentielles des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. La politique et les procédures mises à jour seront également accompagnées d'un code de déontologie.

La direction a indiqué que comme la fonction achat du conseil scolaire est décentralisée, le respect des procédures d'achat est plus difficile à assurer. Les services de gestion des opérations et des technologies de l'information du conseil scolaire ont chacun des responsabilités précises en ce qui concerne les achats; ils sont notamment responsables des appels d'offres pour des biens ou des services particuliers. Le chef des services opérationnels est chargé de l'achat des fournitures scolaires. La direction a souligné que le portail des achats (qui est intégré au système financier) possède des caractéristiques qui aident à assurer la conformité aux procédures.

Le service des finances offre régulièrement des séances officielles de formation sur les procédures d'achat et l'utilisation du portail des achats et soutient le personnel à cet égard.

Le conseil scolaire a établi un ensemble de politiques et de procédures balisant le remboursement du personnel et les dépenses des conseillères et conseillers scolaires.

Les procédures d'achat actuelles prévoient certaines circonstances dans lesquelles le conseil scolaire pourrait avoir recours à des processus d'achat non concurrentiels. Il est indiqué dans la politique que les biens et les services spécialisés, comme les services bancaires, les avantages sociaux, les assurances, les services juridiques et de vérification et le transport des élèves ne sont pas soumis à la politique étant donné qu'ils sont liés à des ententes à plus long terme. La directrice de l'éducation ou le surintendant des affaires et trésorier peuvent lancer un appel d'offres ou une demande de proposition pour ce genre de services lorsqu'ils le jugent nécessaire. Il est précisé dans la procédure que certains biens et services, à cause de leur nature, sont offerts par un seul fournisseur. Ainsi, la possibilité d'utiliser le processus de fixation des prix par le libre jeu de la concurrence est exclue ou limitée. Lors de l'achat de ce genre de fournitures, il faut donc apporter des justifications suffisantes.

Selon la politique d'achat, le conseil scolaire doit obtenir la valeur maximale de tout achat de fournitures ou de services, en tenant compte des facteurs comme la qualité, le service, la normalisation et l'environnement. Il doit également considérer d'autres facteurs, entre autres s'il s'agit de produits et services canadiens, si ceux-ci sont « respectueux de l'environnement » et s'ils respectent les conditions de travail humaines et sont conformes au droit du travail local et aux normes internationales.

La procédure d'achat prévoit des dispositions concernant la publication des appels d'offres électroniques. Elle précise que les appels d'offres doivent être affichés sur le site Web du conseil scolaire, accompagnés des documents appropriés.

Les services opérationnels informent le personnel du conseil scolaire des procédures au moyen de rappels et de mises à jour périodiques, et offrent des séances de formation aux nouveaux membres du personnel.

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

Le conseil scolaire participe à des initiatives d'achats groupés et à des consortiums d'achat. Par exemple, il a conclu des ententes avec son conseil coïncident et fait partie d'un consortium pour l'achat de gaz et d'électricité. Le conseil scolaire compte au nombre des signataires d'un contrat d'achat de copieurs, et lance ses appels d'offres pour les fournitures scolaires dans le cadre du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO). Le conseil scolaire tente continuellement d'augmenter son pouvoir d'achat tout en réduisant au minimum le coût des biens et services fournis.

### **Niveaux de pouvoir d'achat**

Les procédures d'achat définissent les niveaux de pouvoir d'approbation suivant :

- Les chefs de service peuvent faire et autoriser des achats de fournitures courantes pouvant atteindre un maximum de 1 000 \$ pour le service.
- Les directions d'écoles peuvent faire et autoriser des achats pouvant atteindre un maximum de 1 000 \$ pour des biens ou des services scolaires donnés prévus au budget préalablement approuvé.
- L'équipe de la coordination de l'apprentissage est autorisée à faire des achats pouvant atteindre un maximum de 1 000 \$ pour des biens ou des services donnés liés aux programmes, prévus au budget préalablement approuvé ou encore financés par d'autres sources, selon le cas.
- Les surintendances peuvent faire et autoriser des achats pouvant atteindre un maximum de 20 000 \$.
- La direction de l'éducation approuve tous les achats de plus de 20 000 \$.

Les procédures d'achat décrivent le processus d'établissement de la liste des fournisseurs préférés (liste des soumissionnaires) pour certaines catégories d'achats. Chaque année, le conseil scolaire place une annonce dans les journaux locaux pour inviter les fournisseurs à transmettre au conseil scolaire un tableau du prix des produits et des services qu'ils désirent offrir. En fonction des propositions reçues, une liste de

fournisseurs préférés ou une « liste des soumissionnaires » est dressée, et les soumissionnaires potentiels remplissent un formulaire standard de qualification du fournisseur. Lorsque vient le moment de procéder aux appels d'offres, aux demandes de propositions ou aux présentations de prix, les fournisseurs de la liste reçoivent un avis. Les procédures d'achat précisent également les catégories de biens et de services pour lesquelles le conseil scolaire procède à des appels d'offres chaque année, entre autres :

- Construction et entretien
- Services
- Fournitures d'entretien
- Fournitures de bureau (p. ex. papier et toner).

La chef du service de gestion des installations et le chef des services opérationnels sont responsables d'établir et de mettre à jour la liste des fournisseurs et des entrepreneurs, ou la liste des soumissionnaires, souhaitant offrir au conseil scolaire des produits ou des services de ces catégories.

La liste des fournisseurs préférés est valide pour une période de deux ans. Les procédures font état des circonstances dans lesquelles un fournisseur peut être retiré de la liste.

Le conseil scolaire a fixé les seuils suivants en ce qui concerne les achats :

- 50 \$ et moins : un bon de commande n'est pas requis. Les reçus originaux sont exigés et doivent être signés par le personnel autorisé. Le compte et le programme concernés doivent être clairement indiqués sur le reçu.
- 50 \$ à 1 000 \$ : un bon de commande est requis. L'acheteur doit bien évaluer le montant des biens et services de cette fourchette de prix.
- 1 000 \$ à 5 000 \$ : un bon de commande est requis. Pour tout achat de biens ou de services dans cette fourchette de prix, l'acheteur doit obtenir trois propositions de prix verbales et les consigner afin de pouvoir s'y reporter ultérieurement, au besoin.
- 5 000 \$ à 50 000 \$ : pour tout achat de biens ou de services dans cette fourchette de prix, l'acheteur doit obtenir trois propositions écrites, et aucun processus officiel d'appel d'offres n'est nécessaire.

- 50 000 \$ à 100 000 \$ : pour tout achat de biens ou de services dans cette fourchette de prix, un processus d'appel d'offres officiel doit être lancé.
- Plus de 100 000 \$ : un processus officiel d'appel d'offres doit être lancé. Le processus d'appel d'offres doit être approuvé par le Conseil.

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

Les modalités d'achat du conseil scolaire contiennent des directives sur l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles. Ces cartes sont utilisées surtout pour les dépenses liées aux déplacements. Au total, il y a huit cartes. Les cartes de crédit institutionnelles sont remises aux surintendances de l'éducation, au surintendant des affaires, à la conductrice ou au conducteur de véhicule de service de messageries et à la directrice de l'éducation. La limite des cartes de crédit institutionnelles est fixée en fonction du poste de leur titulaire, et varie entre 500 \$ et 5 000 \$. Après avoir reçu les états de compte, chaque titulaire de carte doit préparer un résumé mensuel de ses achats et le soumettre pour approbation à la superviseure ou au superviseur approprié. Les frais portés à la carte doivent suivre les procédures d'achat établies. Les cartes de crédit institutionnelles peuvent être utilisées pour certains achats comme des livres.

La direction a indiqué que, après avoir analysé les coûts et les avantages potentiels des cartes de crédit pour petits achats, le conseil scolaire n'avait pas l'intention de les adopter. Plus précisément, étant donné que le conseil scolaire n'a pas de service des achats, la direction aurait de la difficulté à surveiller la conformité aux modalités d'utilisation établies. La direction a également mentionné qu'en l'absence de carte de crédit pour petits achats, le personnel, en particulier les concierges et le personnel d'entretien, adopte une approche plus réfléchie en matière de planification des achats. La direction devrait continuer à étudier plus en profondeur l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats comme moyen d'augmenter l'efficacité en simplifiant le processus d'acquisition, de réception et de paiement des achats de faible valeur.

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

La politique et les modalités d'achat sont énoncées dans les instructions générales du processus de commande. Les demandeurs des écoles et des services peuvent passer des commandes en utilisant le système financier. Tous les utilisateurs du système possèdent un profil personnalisé qui tient compte de leur niveau de pouvoir d'achat. Le formulaire de commande accessible sur le portail des achats permet aux utilisateurs de saisir le nom du fournisseur sélectionné dans la liste préapprouvée et d'inscrire le code de produit. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas encore mis en place de catalogue en ligne. Le portail des achats est lié aux renseignements budgétaires. La disponibilité des fonds pour chaque commande est automatiquement vérifiée en fonction du code de

budget sélectionné. Lorsque la commande est passée, le système envoie automatiquement un avis à la personne autorisée. Lorsque cette personne approuve la commande, le système crée un bon de commande, que le demandeur envoie ensuite par courriel directement au fournisseur. Il arrive à l'occasion que ces bons de commande soient télécopiés au fournisseur.

Les écoles et les services sont responsables de la réception des biens et de la saisie dans le système des données sur la marchandise reçue. Tous les bordereaux de marchandises sont transmis aux comptes créditeurs. Le personnel des comptes créditeurs s'assure que les données saisies à la réception concordent avec la facture, jumelle celle-ci avec le bon de commande et approuve le paiement. Chaque mois, l'analyste de gestion passe en revue les bons de commande périmés et les commandes incomplètes.

Le conseil scolaire dispose d'un processus de comptabilité d'engagements. Les dépenses sont enregistrées dès qu'un bon de commande est envoyé. Le système financier permet aux responsables budgétaires et au personnel qui effectue une commande d'effectuer le suivi des fonds à chaque achat. Les achats qui dépassent les limites du budget nécessitent des approbations supplémentaires, comme le précisent les procédures d'achat.

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

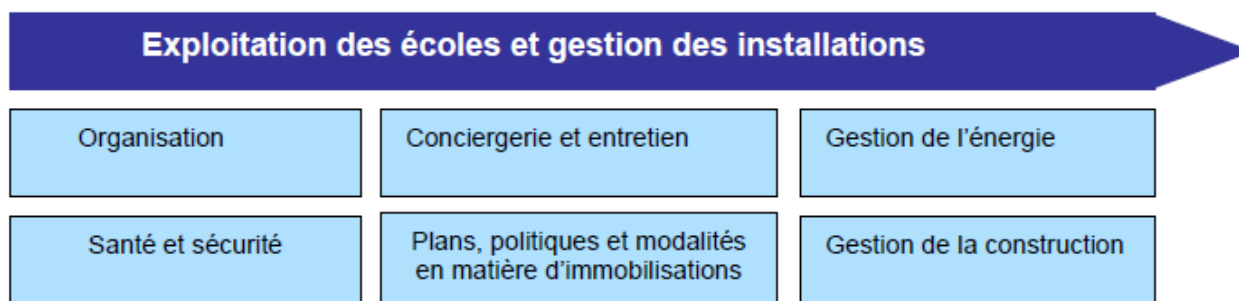
Le chef des services opérationnels s'entend actuellement avec tous les fournisseurs du conseil scolaire pour généraliser l'utilisation du transfert électronique de fonds (TEF).

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait continuer à améliorer sa surveillance des activités relatives aux achats afin d'assurer la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du Conseil. Par exemple, la direction pourrait explorer les possibilités de s'associer avec les conseils scolaires adjacents pour établir une fonction d'achats partagés, dans le cadre d'un accord de coopération.
- La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, effectuer le traitement et faire les paiements.
- Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à conclure des arrangements avec les fournisseurs du conseil scolaire pour la mise en place du transfert électronique des fonds.



## 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'efficiency et l'efficacité de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et les pratiques opérationnelles nécessaires;

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations de l'école sont consignés dans un plan annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies.	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 des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Oui
Les cadres du service des opérations et des installations possèdent les titres professionnels (p. ex., ingénieur) et les qualifications requises.	Oui

### Surveillance et communication des politiques

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

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

Dans le cadre du plan opérationnel annuel demandé par les services opérationnels et présenté au conseil exécutif en janvier 2010, le service de gestion des installations a déterminé ses priorités et ses initiatives annuelles. Chaque semaine, la chef du service de gestion des installations rencontre le surintendant des affaires et les autres chefs des services opérationnels pour discuter des activités relatives aux fonctions administratives. On prévoit que les prochaines réunions de gestion porteront sur les progrès de la mise en œuvre du plan opérationnel.

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

Le service de gestion des installations est intégré aux services opérationnels du conseil scolaire. La chef du service de gestion des installations relève directement du surintendant des affaires. Elle supervise 42 membres du personnel de conciergerie, tandis que les directions d'école supervisent directement le personnel de conciergerie au niveau de l'école. Le conseil scolaire fait appel aux services d'entrepreneurs externes pour la prestation des services d'entretien.

L'organigramme du conseil scolaire, affiché sur le site Web, illustre clairement la hiérarchie au sein des services opérationnels. Les sphères de responsabilité de la chef du service de gestion des installations sont énoncées dans une description de travail officielle. La description de travail du personnel de conciergerie est également normalisée. La chef du service de gestion des installations possède les qualifications prévues dans la description de travail, de même que l'expérience professionnelle requise.

## **Surveillance et communication des politiques**

Le service de gestion des installations a mis en place des directives opérationnelles régissant les opérations de conciergerie. Ces directives précisent les diverses mesures que doivent prendre les membres du personnel pour se conformer aux divers règlements applicables. La chef du service de gestion des installations communique les directives au personnel du service, et parfois au personnel d'autres services. Tous les lundis, elle envoie aux directions d'école un courriel de rappel sur les divers processus et les informe de développements pertinents, notamment des activités du service de gestion des installations.

Le service de gestion des installations gère aussi des ressources Internet partagées, où se retrouvent les principaux documents concernant les activités du service.

La chef du service de gestion des installations émet des notes de service à l'intention des concierges et des directions d'écoles au sujet de diverses procédures

opérationnelles, comme l'entretien des terrains de jeux, les équipements d'entretien portatifs et l'épandage de sel et de sable.

La chef du service de gestion des installations et le surintendant des affaires surveillent les changements apportés aux cadres législatif et réglementaire, et s'assurent que les politiques et procédures pertinentes du conseil scolaire sont à jour.

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

## Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

## 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.	Non
L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie.	Oui

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

La description de travail normalisée du personnel de conciergerie précise les responsabilités et les fonctions communes des concierges. Les directions d'écoles supervisent directement le personnel de conciergerie et surveillent son rendement en fonction des responsabilités établies. Le service de gestion des installations a aussi documenté les principales responsabilités quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles des concierges, de même que les tâches à accomplir pendant le quart de soir.

La chef du service de gestion des installations est avisée par les directions d'écoles de tout problème en lien avec les activités de conciergerie. Les directions d'écoles sont les premières à recevoir les plaintes des utilisateurs des installations concernant la propreté et la condition des établissements. Les directions d'écoles collaborent aussi avec les concierges afin d'élaborer des plans annuels de perfectionnement professionnel, dans le cadre du processus d'évaluation du rendement.

Le service de gestion des installations n'a pas de normes officielles en matière de propreté et d'entretien, ni de processus pour surveiller la conformité à ces normes. On reconnaît cependant qu'à cause de la petite taille du service, le conseil scolaire aurait probablement besoin de ressources supplémentaires pour établir des normes officielles et assurer la conformité à ces dernières.

Le service de gestion des installations encourage activement l'utilisation de produits de nettoyage écologiques dans l'ensemble du conseil scolaire et améliore ses pratiques à cet égard. Une des écoles secondaires appuie l'approche en matière de nettoyage écologique, et le service de gestion des installations encourage le nettoyage écologique en achetant des fournitures et du matériel écologiques lorsque c'est possible. La direction a fait remarquer que, dans le cadre des appels d'offres pour les produits de nettoyage, le conseil scolaire demande aux fournisseurs potentiels de lui proposer des options d'utilisation de produits de nettoyage écologique. De plus, le service de gestion des installations collabore étroitement avec le comité EcoSchools à la mise en place des initiatives de nettoyage écologique. La chef du service de gestion des installations fait d'ailleurs partie de ce comité. La plupart des écoles du conseil scolaire sont certifiées EcoSchools et possèdent des équipes vertes.

Le conseil scolaire a établi une politique et des procédures environnementales dans lesquelles il expose son but d'adopter des pratiques respectueuses de l'environnement cohérentes avec ce que les élèves apprennent en classe. Les procédures décrivent aussi les principales mesures dans le domaine de la réduction des déchets, de l'économie d'énergie et de l'approvisionnement.

Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie est basé sur la superficie des installations et tient compte des salles de classe mobiles. Ce modèle a été approuvé

par le Conseil lors de son élection. La direction a indiqué que la plupart des écoles élémentaires emploient un concierge, et que les concierges qui travaillent de jour dans les écoles secondaires peuvent effectuer de petits travaux d'entretien.

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

Le service de gestion des installations élabore un plan de réfection qui s'échelonne sur dix ans. Il s'agit d'un plan continu, qui est révisé et actualisé chaque année afin de cerner les priorités de l'année en cours. Pour élaborer le plan et le mettre à jour, la direction utilise les données de RECAPP et du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Les ingénieures et ingénieurs et les architectes du conseil scolaire procèdent à un examen de l'ensemble des installations tous les deux ans, et participent à l'élaboration du plan. Chaque année, la direction demande aux directions d'écoles de cerner deux priorités en matière de réfection et d'entretien de leur école, y compris les améliorations pour des raisons esthétiques.

Tous les ans, le surintendant des affaires et la chef du service de gestion des installations classent par ordre de priorité les projets de réfections ainsi présentés, et préparent un plan annuel de réfection. Les priorités annuelles sont présentées au conseil exécutif. Les directions d'écoles sont conscientes que l'établissement des priorités se fait en fonction des besoins les plus pressants. La direction assure une communication transparente des priorités en matière de réfection dans l'ensemble du système. La direction présente au Conseil des rapports de milieu et de fin d'exercice sur les projets de réfection achevés.

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

Le service de gestion des installations encourage la formation du personnel de conciergerie et d'entretien dans le but de soutenir le perfectionnement professionnel continu, de sensibiliser les employés aux changements réglementaires et d'assurer la sécurité au travail. Le service de gestion des installations organise une journée de perfectionnement professionnel chaque automne pour les membres du personnel de conciergerie, lesquels contribuent d'ailleurs au programme de la journée.

Le service de gestion des installations offre également de la formation au personnel de conciergerie sur des problèmes précis, comme les changements liés aux analyses d'eau ou à la détection du plomb dans l'eau et au rinçage de l'eau. Le service fournit aussi des directives détaillées aux écoles au sujet de diverses exigences réglementaires. Par exemple, des classeurs contenant des modes opératoires normalisés et des directives habituelles de travail sur l'analyse de l'eau ont été préparés pour chaque école, en tenant compte des caractéristiques propres à chacune. Le service de gestion des installations peut aussi communiquer par téléconférence des mises à jour ou des modifications de procédures au personnel. C'est ce genre

d'approche qui a été utilisée pour informer le personnel de conciergerie des nouvelles procédures lors de la pandémie de grippe A (H1N1).

Tout le personnel de conciergerie reçoit une formation obligatoire en santé et sécurité, notamment sur le SIMDUT. Le conseil scolaire exige des fournisseurs qu'ils offrent une formation sur l'utilisation de leurs produits.

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

Le service de gestion des installations tient à jour un inventaire du matériel de nettoyage et d'entretien principal. La feuille d'inventaire des services de conciergerie est divisée par école, par modèle et par année. La feuille d'inventaire est mise à jour dès qu'un nouvel équipement est acheté, ou au minimum une fois par année.

Le service de gestion des installations est responsable de l'achat des fournitures de conciergerie. Chaque année, le service lance un appel d'offres pour toutes les fournitures de conciergerie, et retient six ou sept fournisseurs différents. On remet ensuite aux concierges la liste des fournitures qui ont fait l'objet d'un appel d'offres, et la commande des concierges est envoyée à la chef du service de gestion des installations, qui fait une commande en vrac. Le service de gestion des installations effectue habituellement une commande groupée par année. Si des fournitures supplémentaires sont nécessaires, les concierges avertissent la chef du service de gestion des installations, qui émet un bon de commande. Quant aux concierges des deux écoles secondaires, ils ont accès au portail des achats et peuvent donc passer des commandes eux-mêmes. Toutes les commandes doivent être approuvées par la chef du service de gestion des installations. Étant donné que le conseil scolaire n'a pas d'installation d'entreposage, les fournitures sont habituellement commandées selon les besoins et directement livrées aux écoles.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait envisager d'adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un ensemble de processus et d'outils normalisés pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Le mécanisme de surveillance des normes de nettoyage devrait tenir compte des ressources limitées du service de gestion des installations.
- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mettre en place un système d'ordres de travail automatisé (informatisé) afin de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets, ce qui assurerait l'utilisation optimale des ressources. La



direction pourrait commencer par étudier les systèmes d'ordres de travail des autres conseils scolaires.

### 5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

#### Plan de gestion de l'énergie

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

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.	Non
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Non
Le conseil scolaire a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Oui

### Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a mis en place un certain nombre d'initiatives en matière de gestion de l'énergie, et a engagé des consultants externes pour effectuer une vérification énergétique de toutes ses écoles. Le rapport sur la vérification de la consommation d'énergie a été présenté au Conseil. Le service de gestion des installations a aussi fait part de certains points saillants du rapport aux membres du personnel de conciergerie lors de la dernière activité de perfectionnement professionnel, en plus de discuter avec eux des possibilités de réduction de la consommation d'énergie.

Grâce aux possibilités de réduction mentionnées dans le rapport et aux commentaires des ingénieures-conseils et ingénieurs-conseils du conseil scolaire, la direction a pu cerner ses priorités en matière de rendement énergétique pour les prochaines années. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas encore établi de plan officiel de gestion de l'énergie. La direction a signalé prendre en compte les considérations sur l'efficacité énergétique dans le cadre des projets de réfection.

La politique et les procédures environnementales du conseil scolaire précisent que, dans la mesure du possible, le conseil doit choisir ses produits et ses emballages avec discernement, étant donné que ceux-ci ont des répercussions sur l'environnement (p. ex. Energy Star).

Les services opérationnels comptent travailler étroitement avec les équipes EcoSchools pour l'élaboration et la mise en place du plan de gestion de l'énergie. Dans le cadre du programme EcoSchools, les élèves et le personnel sont appelés à lancer des initiatives, comme le programme « éteignons les lumières ». Les concierges des écoles font partie des équipes EcoSchool. Le conseil scolaire a créé une section EcoSchool sur l'intranet du conseil scolaire, afin de présenter des mises à jour et des communications régulières sur les initiatives menées par les élèves et le service des installations, par exemple les vérifications de la consommation d'énergie.

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

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'effectue pas le suivi de la consommation d'énergie de chacune de ses installations. Cependant, le chef des services opérationnels revoit les factures afin de déceler toute anomalie importante. Le conseil scolaire a fourni ses données sur la consommation d'énergie dans le cadre de l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère. Il attend maintenant la mise en place de cette base de données pour être à mieux de surveiller et d'analyser la consommation d'énergie de ses installations.

Le conseil scolaire ne reçoit pas de factures conciliées de ses fournisseurs de services.

### Recommandations :

- En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Une fois le plan de gestion de l'énergie en place, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.
- Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des services publics et continuer à prendre part à l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère.

## 5.4 Santé et sécurité

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

- déterminer si les mécanismes de planification et de communication appuient l'existence d'un milieu d'enseignement et d'apprentissage sûr;

- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en œuvre des mesures de sécurité;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

### Gestion de la santé et de la sécurité

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

### Gestion de la santé et de la sécurité

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité mixte de santé et sécurité. La chef du service de gestion des installations est coprésidente de ce comité. Une déléguée ou un délégué à la santé et à la sécurité est nommé dans chaque milieu de travail.

La déléguée ou le délégué à la santé et à la sécurité procède à des inspections mensuelles et présente un rapport sur l'état physique des installations et du terrain. Le comité mixte de santé et sécurité inspecte annuellement tous les milieux de travail; des modèles normalisés à cet effet font d'ailleurs partie intégrante de la politique et des procédures du conseil scolaire en matière de sécurité au travail. Le Conseil revoit la politique annuellement.

Le conseil scolaire dispose d'un guide des procédures d'urgence et de confinement. Chaque école doit élaborer un plan d'urgence qui se base sur ce guide. Le conseil

scolaire a travaillé étroitement avec le service de police local à l'élaboration du plan de préparation aux situations d'urgence. Lors de la mise à jour du plan il y a plusieurs années, le conseil scolaire a aussi recueilli les commentaires de la collectivité locale.

#### **Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoigne de ses politiques et procédures actuelles en matière de santé et de sécurité des employés et des élèves du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de créer un poste de coordination central pour l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.

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

L'examen des plans, 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 relatifs 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.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.	Oui

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

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

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

Le plan pluriannuel en matière d'immobilisations du conseil scolaire a été élaboré en parallèle avec le modèle d'analyse financière des immobilisations, en 2008. Il a été officiellement actualisé en mars 2010. La direction a indiqué que le plan pluriannuel en matière d'immobilisation sert de document stratégique qui présente les futurs besoins potentiels du conseil scolaire en matière d'immobilisations. Le plan offre entre autres une vue d'ensemble des prévisions d'effectif, de la capacité et de l'utilisation des installations, de même qu'un examen des installations de chaque école. Le plan d'immobilisations a été présenté au Conseil dans le cadre du processus d'élaboration du budget, mais il n'a pas été officiellement approuvé par celui-ci.

Le surintendant des affaires, le service des finances et le service de gestion des installations sont responsables de la planification des immobilisations. La chef du service de gestion des installations est chargée de la mise à jour des données dans le SIIS et RECAPP. La responsabilité générale du plan d'immobilisations est entre les mains du surintendant des affaires.

Le Conseil s'est doté d'une politique d'examen des installations. La direction reconnaît qu'il lui faut actualiser sa politique pour qu'elle devienne conforme aux nouvelles directives du ministère. Le conseil scolaire n'a pas réalisé d'examen récent de ses installations.

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

La chef du service de gestion des installations est chargée de la mise à jour des données dans les bases de données du SIIS et RECAPP. La base de données du SIIS fait l'objet d'une mise à jour au moins une fois par année. La base de données RECAPP est actualisée au fur et à mesure que les projets sont achevés. Les données de RECAPP servent à l'élaboration d'un plan de réfection annuel et pluriannuel.

## **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**

<b>Principales pratiques liées à la gestion de la construction</b>	<b>Preuve de l'adoption?</b>
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Oui
L'administration principale dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils coïncidents).	Oui

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

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

### Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires 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

Parmi les plus récents projets de construction du conseil scolaire, mentionnons la construction de deux écoles élémentaires, admissibles au financement pour les Coûts de réparation prohibitifs. Le conseil scolaire a également procédé à l'agrandissement de deux de ses installations grâce à la Subvention pour les nouvelles places. Actuellement, le conseil scolaire planifie un nouveau projet d'agrandissement qui sera admissible au Montant pour la réduction de l'effectif des classes au primaire.

Le conseil scolaire dispose d'une installation d'utilisation partagée avec son conseil coïncident et la municipalité locale, et examine continuellement les possibilités de partager l'utilisation d'autres installations. Le conseil scolaire a participé à un projet de construction conjoint avec la municipalité locale et le Stratford Education and Recreation Centre.

Le conseil scolaire dispose d'ententes de réciprocité pour l'utilisation des installations avec pratiquement toutes les municipalités de son secteur. Il a conclu plusieurs ententes avec le conseil coïncident et les YMCA. La direction a indiqué que lors d'un



projet de réfection d'envergure, les élèves du conseil scolaire ont utilisé les installations du conseil coïncident pendant six mois.

Lorsque c'est possible, le conseil scolaire réutilise ses anciens plans pour construire de nouvelles installations. Ainsi, pour ses projets de construction, le conseil scolaire a utilisé des modèles types et a embauché les mêmes architectes que pour les projets antérieurs.

Le conseil scolaire a travaillé étroitement avec les architectes afin de définir des normes de matériaux et de conception. Pour chaque projet, le conseil scolaire met en place une équipe de conception formée du surintendant des affaires, de la chef du service de gestion des installations, de la direction d'école et des architectes. Avec l'aide des architectes, l'équipe élabore un avant-projet sommaire, puis les architectes préparent une estimation des coûts du projet. La conception est un processus itératif au cours duquel il faut régulièrement rendre compte des progrès au Conseil. L'équipe de conception peut aussi solliciter les commentaires du personnel ou des conseils de parents. Pendant les projets de construction, le conseil scolaire tient compte de l'efficacité énergétique. Ayant la chance d'avoir sous la main les architectes qui ont travaillé pour son conseil scolaire coïncident, le conseil scolaire a pu comparer les coûts et le design de ses projets à ceux de son plus proche voisin avant de lancer les travaux.

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

L'architecte embauché par le conseil scolaire agit à titre de gestionnaire des projets de construction. Il établit les échéanciers et les horaires pour chaque projet. L'architecte du conseil scolaire revoit tous les ordres de modification avant qu'ils soient approuvés par le surintendant des affaires et la chef du service de gestion des installations. Les paiements au prorata des travaux sont approuvés par l'architecte, puis soumis pour approbation finale au surintendant des affaires.

Le surintendant des affaires informe mensuellement le conseil exécutif de l'avancement des travaux. De son côté, la direction présente au Conseil un compte rendu oral de l'état des projets. Il peut arriver que les conseillères et conseillers scolaires se rendent sur le chantier.

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

Pour chaque nouveau projet d'immobilisations, le conseil scolaire fait d'abord une demande de déclaration d'intérêt avant de préqualifier une entrepreneuse ou un entrepreneur général. L'entrepreneuse ou l'entrepreneur général sélectionné peut avoir recours à la sous-traitance. Par le passé, le conseil scolaire a surtout fait appel aux services d'une société d'architecture en particulier, avec laquelle il entretient une relation de longue date. Cette société possède une bonne connaissance des écoles et a aussi travaillé avec d'autres conseils scolaires de la région. Afin d'éviter un monopole,

la direction a lancé un appel d'offres auprès des sociétés d'architectes pouvant être intéressées par un de ses projets de rénovation. Deux sociétés d'architecture ont ainsi répondu à l'appel et soumis une proposition au comité responsable des appels d'offres du Conseil.

## **Annexes**

### **Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel**

#### **Objectifs de l'Examen opérationnel**

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

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

- renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires grâce à des recommandations visant l'amélioration des opérations non scolaires;
- faire connaître au secteur et aux communautés des conseils scolaires les façons de procéder productives utilisées actuellement par les conseils scolaires;
- appuyer les « meilleures pratiques » dans tout le service 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.

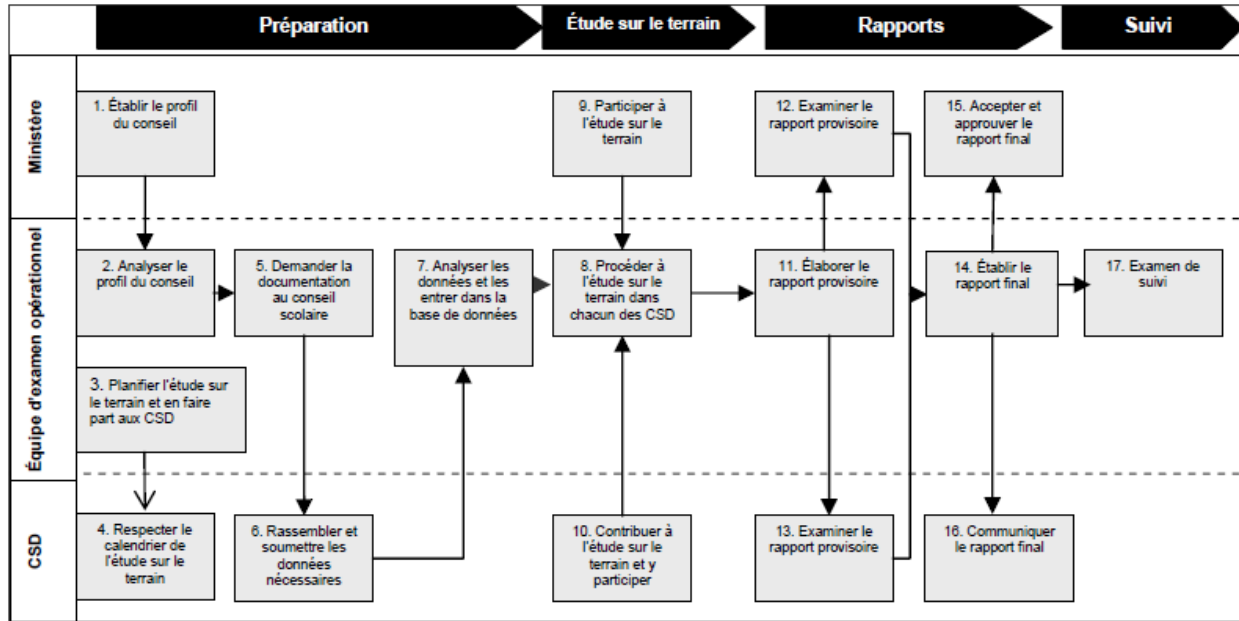
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



### Processus suivi pour l'Examen opérationnel

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

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



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

### Phase: Planification et analyse initiales

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

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

### Phase: Étude sur le terrain

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

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

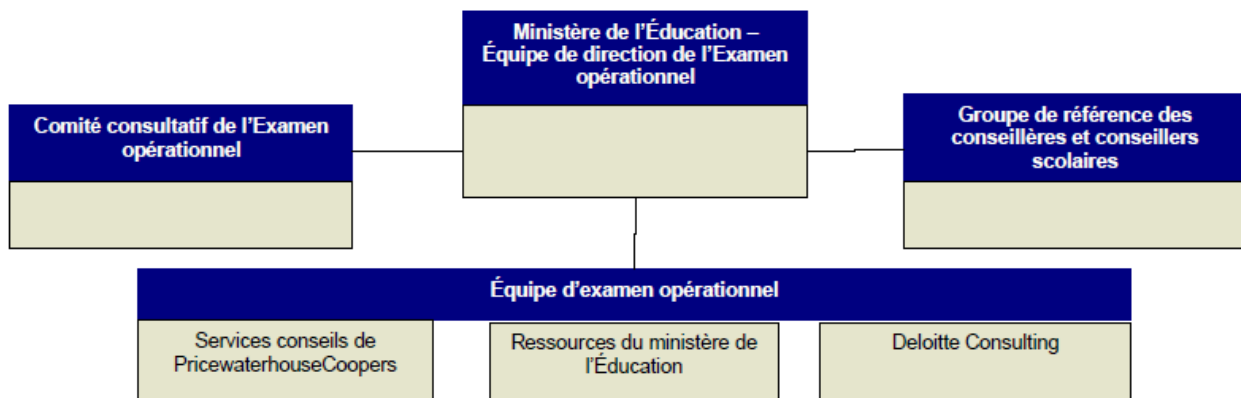
### Phase: Suivi

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

### L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



## **Limites de l'Examen**

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



## Annexe B : Résumé des recommandations

### Gestion et administration du conseil scolaire

No	Recommandations
1.	Le conseil scolaire devrait persévérer dans la mise en œuvre d'un calendrier officiel pour l'examen des politiques afin de s'assurer que toutes les politiques sont revues à intervalle régulier.
2.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan formel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre. Ce plan devrait inclure les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires.

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

No	Recommandations
3.	La planification annuelle du service des RH devrait être fondée sur un plan opérationnel annuel de service. Le plan devrait comprendre des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et il devrait préciser les responsabilités et les échéanciers des principales activités. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année. La direction devrait s'assurer que le plan opérationnel annuel du service des RH s'harmonise avec le plan opérationnel annuel du conseil scolaire, au fur et à mesure de son élaboration.
4.	Le service des RH devrait s'appuyer sur les lignes directrices générales d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés et poursuivre l'élaboration de procédures officielles en ce sens pour chacun de ces groupes. Les procédures devraient inclure des modèles standards et des documents à l'appui que le personnel de supervision pourrait utiliser pour évaluer le rendement du personnel.
5.	La direction devrait continuer à étudier la possibilité d'élaborer un programme complet d'encouragement à l'assiduité.
6.	Lorsque le programme complet d'encouragement à l'assiduité sera mis en place, la direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité du processus à l'administration principale et au Conseil.
7.	Le conseil scolaire devrait préparer et communiquer des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.
8.	La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
9.	La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.

No	Recommandations
10.	La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

## Gestion financière

No	Recommandations
11.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
12.	Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
13.	La direction devrait créer une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.
14.	La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés, et que la haute direction prend les mesures nécessaires pour se conformer aux recommandations formulées dans les rapports de vérification.
15.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient songer à former un comité de vérification, comprenant des membres externes, conformément à la nouvelle directive du ministère sur la vérification interne.
16.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'investissement et communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement.
17.	Le conseil scolaire devrait surveiller les activités d'achat de plus près afin de s'assurer qu'elles sont conformes à ses politiques et modalités d'approvisionnement. Par exemple, la direction pourrait explorer les possibilités de s'associer aux conseils scolaires coïncidents pour établir une fonction d'achats partagés, dans le cadre d'un accord de coopération.
18.	La direction devrait continuer à cerner les possibilités relatives à la mise en œuvre d'une interface électronique avec ses fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
19.	Le conseil scolaire devrait continuer à convertir ses fournisseurs au transfert électronique de fonds.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

No	Recommandations
20.	Le conseil scolaire devrait envisager d'adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un ensemble de processus et d'outils normalisés pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Le mécanisme de surveillance des normes de nettoyage devrait tenir compte des ressources limitées du service de gestion des installations.

No	Recommandations
21.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le Guide du Programme d'écopropreté du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
22.	Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mettre en place un système d'ordres de travail automatisé (informatisé) afin de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets, ce qui assurerait l'utilisation optimale des ressources. La direction pourrait commencer par étudier les systèmes d'ordres de travail des autres conseils scolaires.
23.	En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la Loi de 2009 sur l'énergie verte, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
24.	Une fois le plan de gestion de l'énergie en place, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
25.	Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.
26.	Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des services publics et continuer à prendre part à l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère.
27.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoigne de ses politiques et procédures actuelles en matière de santé et de sécurité des employés et des élèves du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de créer un poste de coordination central pour l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.